



MUNKAERŐPIAC-ORIENTÁLT, VÁLLALKOZÓI KOMPETENCIÁK FEJLESZTÉSE

Munkaerőpiaci és HR ismeretek

Szerkesztette:
Dajnoki Krisztina

A tananyag elkészítését a Munkaerő-piaci igényeknek megfelelő, gyakorlatorientált képzések, szolgáltatások a Debreceni Egyetemen Élelmiszeripar, Gépészet, Informatika, Turisztika és Vendéglátás területen (Munkaalapú tudás a Debreceni Egyetem oktatásában) **TÁMOP-4.1.1.F-13/1-2013-0004** számú projekt támogatta. A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.



**Sorozatszerkesztő:
Dajnoki Krisztina**

**Szerkesztő:
Dajnoki Krisztina**

**Szerzők:
Bácsné Bába Éva (4. fejezet)
Berde Csaba (6. fejezet)
Dajnoki Krisztina (1., 2., 3., 5. fejezet)**

**Lektor:
Gulyás László**

Kézirat lezárva: 2015. július 10.

ISSN 2416-1969

ISBN 978-615-80290-1-8

Kiadja a Debreceni Egyetem.
4032 Debrecen, Egyetem tér 1.
Felelős kiadó: Az egyetem rektora

elektronikus változat
Center-Print Nyomda, Debrecen
2015.

TARTALOMJEGYZÉK

ELŐSZÓ	5
1. A MUNKAERŐPIAC MŰKÖDÉSE, SAJÁTOSSÁGAI	5
1.1 A munkaerőpiac szereplői	6
1.2 A munkaerőpiac meghatározó tényezői	8
1.2.1 A munkaerő kereslet	8
1.2.2 A munkaerő kínálat	11
1.2.3 A munkaerőpiaci egyensúly	13
2. NÉPESSÉG ÉS MUNKAERŐ	15
2.1 A népesség, mint munkaerőforrás	15
2.2 A népesség számát és összetételét befolyásoló tényezők	16
2.2.1 A termékenység alakulása Magyarországon	18
2.2.2 A halandóság alakulása Magyarországon	19
2.2.3 Vándorlási folyamatok	21
3. A MUNKANÉLKÜLISÉG SAJÁTOSSÁGAI	22
3.1 A munkanélküliség mérése, típusai	22
3.2 A munkanélküliség területi megoszlása	24
3.3 A munkanélküliség által veszélyeztetett csoportok	25
3.3.1 A fiatalok, pályakezdők munkanélkülisége	25
3.3.2 Nők a munkaerőpiacon	29
4. ATIPIKUS FOGLALKOZTATÁS SAJÁTOSSÁGAI, KÜLÖNÖS TEKINTETTEL A MUNKAERŐKÖLCSÖNZÉSRE	32
4.1. Az atipikus munka fogalma, formái	32
4.2. A munkaerő-kölcsönzés	36
4.2.1. A munkaerő-kölcsönzés múltja és jelene	36
4.2.2. A munkaerő-kölcsönzés szabályozási háttere	37
4.2.3. A munkaerő-kölcsönzés előnyei és hátrányai	39
4.2.4. Munkaerő-kölcsönzés számokban	40
5. A HUMÁN ERŐFORRÁS GAZDÁLKODÁS GYAKORLATA	42
5.1 A humán tőke felértékelődése	42
5.2 A humán erőforrás gazdálkodás fogalma, célja, feladata	42
5.3 A humán erőforrás gazdálkodás funkciói	45
5.3.1 Humán erőforrás stratégia és politika	47
5.3.2 Emberi-erőforrás tervezés	54
5.3.3 A munkaerő tervezése	56
5.3.3 Munkakörök kialakítása – elemzés, tervezés, értékelés	59
5.3.4 A munkaerő ellátás folyamata – toborzás, kiválasztás, beillesztés	68
5.3.5 A munkaerő ösztönzése	75
5.3.6 Az egyéni teljesítményértékelés	81
5.3.7 Az emberi erőforrás fejlesztése	89

5.3.8 Esélyegyenlőségi emberi erőforrás menedzsment	94
6. A SZERVEZETI KULTÚRA ÉS A VÁLTOZÁSOK KEZELÉSE	100
6.1 A szervezeti kultúra fogalma és szintjei	100
6.2 A szervezeti kultúra elemei	101
6.3 A változások jellemzői	103
6.3 Változások kezelése	106
TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE	109
ÁBRÁK JEGYZÉKE	110
FELHASZNÁLT SZAKIRODALOM	111

ELŐSZÓ

"Ha az ember csinálhatja azt, amit szeret, akkor nincs baj. Baj akkor van, ha nem találunk rá tehetségük hasznosítási lehetőségére."

Czeizel Endre

Az elmúlt időszakban a felsőoktatás szerepe átértékelődött. A Bologna rendszer bevezetésével a felsőoktatási intézményekben a diplomás hallgatók kibocsátása megnőtt, ugyanakkor a hallgatói létszám, a felvételizők számának folyamatos csökkenésével az intézmények közötti verseny fokozódik, ez által központi jelentőségűvé vált, hogy az általuk kínált képzések összhangban legyenek a munkaerőpiac által elvárt igényekkel, megfelelő szakmai és gyakorlati tudással, kompetenciákkal rendelkezzenek a végzett hallgatók.

A gyorsuló gazdasági környezet növekvő elvárásai megkövetelik az alapvető munkaerőpiaci, gazdasági ismeretek és a vállalkozói készségek fejlesztését a nem gazdaságtudományi szakokon is.

A tananyag a „Munkaerőpiac-orientált, vállalkozói kompetenciák fejlesztése” című könyvsorozat tematikájába illeszkedve, annak elemeként, ahogy a könyv címe is mutatja, két kiemelkedő jelentőségű területet dolgoz fel.

Egyrészt tárgyalja a munkaerőpiac működésének sajátosságait, feltárja a népesség, mint munkaerőforrás tendenciáit, foglalkozik a hazai munkanélküliség kérdéseivel, valamint bemutatja a napjainkban elterjedt atipikus foglalkoztatás főbb ismérveit. A munkaerőpiaci ismeretek témakör elsajátítását követően a hallgató képessé válik arra, hogy megértse a munkaerőpiac működésének folyamatait, összefüggéseit, hatásait.

Másrészt önálló fejezet tárgyalja a humán erőforrás gazdálkodás főbb tevékenységterületeit, a szervezeti kultúrát és a változások kezelését, melynek ismerete elengedhetetlen mind a leendő munkavállalók, mind a leendő vállalkozók számára. A változó társadalmi, gazdasági környezetben az emberi erőforrás szerepe felértékelődött. A vállalatok eredményes gazdálkodása szempontjából az ember nélkülözhetetlen erőforrás, humán tőkeként tekintünk rá, így a megfelelő menedzselés egyre fontosabbá válik. A témakör elsajátítását követően a hallgató képessé válik arra, hogy megértse a hatékony emberi erőforrás stratégia formálóját, értékteremtő és versenyképesség meghatározó szerepét, átlássa a rendszerek és módszerek közötti kapcsolatokat, kölcsönhatásokat, összefüggéseket és értelmezze a humán erőforrás gazdálkodás integrált rendszerét.

Az elméleti ismeretek mellett gyakorlati példák, diagramok, folyamatábrák segítik a tananyag megértését, elsajátítását, amely kiegészülve a kurzus gyakorlati, tréning jellegű feladataival, képessé teszi a hallgatókat arra, hogy önállóan felismerjék és megmagyarázzák a munkaerőpiaci összefüggéseket, ugyanakkor megbirkózzanak egy leendő vállalkozás humán erőforrás menedzselési kihívásaival. Ehhez kívánunk minden leendő munkavállalónak és munkáltatónak sok sikert!

Debrecen, 2015. május

A szerzők

1. A MUNKAERŐPIAC MŰKÖDÉSE, SAJÁTOSSÁGAI

A munkaerőpiac nem más, mint a munkaerő (mint termelési tényező) közgazdasági értelemben vett piaca, ahol az eladók (a munkavállalók vagy munkások) és a vevők (a munkaadók vagy munkáltatók) között a munkaerő cseréje zajlik, a munkaerő árát pedig a bér jelenti.

A munkaerőpiac általános jellemzői:

- a munkaerő (termelési tényező) keresletének és kínálatának megjelenési és találkozási helye,
- sajátos jellegzetességekkel működő piac,
- a munkaerőt hordozó emberek piaca is, mivel a munka nem képes önállóan megjelenni csak „hordozójával”, azaz a munkaerővel együtt,
- az érdekképviselteknek jelentősebb szerep jut, mint más piacon,
- a társadalmi és szubjektív tényezők nagy súllyal jelennek meg,
- a kereslet-kínálat alakító mechanizmusok másképpen működnek, mint a többi piacon (árszabályozó).

A munkaerőpiac hatással van a gazdaságra, mivel a gazdaság teljesítményét a munkaerő, mint erőforrás működése, kihasználtsága alapvetően meghatározza. Másrészt hat a társadalomra, hiszen a munkaerőpiac szereplői maguk az emberek, akik azért jelennek meg a munkaerőpiacon, hogy munkájuk révén jövedelemhez jussanak.

A jól működő munkaerőpiac egyik kulcsszava a rugalmasság, ami jelen esetben a magasabb alkalmazkodóképességet jelenti. A munkaerőpiac és annak szereplői (munkavállalók, munkáltatók, állam) jobban tudnak reagálni a folyamatokra, ami összességében a foglalkoztatottság növelése és a stabilitás irányába hat. További kívánatos jellemzők lehetnek:

- átlátható munkaerőpiac,
- prognosztizált munkaerő-kereslet,- kínálat, viszonylagos egyensúly,
- a megüresedett álláshelyek gyors betöltése, rugalmasság, hatékony munkaerő-piaci intézményrendszer (állami és magán szféra egyszerre!),
- az igényekhez igazodó képzési rendszer,
- hatékony forrásfelhasználás,
- társadalmi csoportokat nem zárnak ki, minimális diszkrimináció (nulla szint valószínűleg soha nem lesz...).

Fontos leszögezni, hogy ideális, minden hibától mentes, modellszerűen működő munkaerőpiac nincs. A munkaerőpiacon nem érvényesül a teljes informáltság, vannak területi hátrányok, korlátozott az áttekinthetőség és a mobilitás, nem megfelelő a bérszínvonal, ami mind zavarokat fog eredményezni. (Vámosi, 2013)

1.1 A munkaerőpiac szereplői

A munkaerőpiacon alapvetően három közvetlen szereplőt különböztetünk meg (Csehne et al., 2009):

- az állam,
- a munkaadók (illetve azok érdekképviselője),
- a munkavállalók (illetve azok érdekképviselői szervei).

Az állam a szociális piacgazdaságban a munkaerőpiacon kettős szerepkörben van jelen. Egyrészt a tulajdonában levő vállalatoknál, intézményeknél, a közhivataloknál dolgozók esetében, mint munkáltató jelenik meg. Másrészt a munkaerőpiac kiépítésével és szabályrendszerének a kialakításával, illetve „karbantartásával” kapcsolatos feladatokat látja el. Ide sorolható a foglalkoztatás-politika, valamint a foglalkoztatás-politikai eszközrendszer kialakítása, valamint a munkaerőpiaci intézményrendszer létrehozása és működtetése, a fontosabb foglalkoztatás-politikai döntések előkészítése és érvényesítése.

A *munkaerőpiac keresleti oldalát* a munkaadó (és érdekképviselői szervei) képezik. A konkrét piaci igények meghatározása ebből a pozícióból történik, ők döntenek el, hogy szükség van-e a munkaerő állomány növelésére (létszámfelvétel) vagy éppen munkaerő többlet van a szervezetben (elbocsátás, leépítés). A munkaadók a törvényben meghatározott létszáMLEÉPÍTÉssel kapcsolatos kötelezettségeknek eleget tesznek, valamint a munkanélküliek ellátását szolgáló járulékfizetést teljesítenek. Érdekképviselői szerveiken keresztül részt vesznek a foglalkoztatási érdekegyeztetésben, és ez által a munkaerőpiac feltételrendszerének és főbb működési szabályainak a kialakításában. A munkavállalók munkaerőpiaci pozíciójáról elmondható, hogy viszonylag szabadon és akadálymentesen hozzájuthatnak az általuk szükségesnek ítélt munkaerőhöz és mivel a munkaadó elsődleges célja a szervezeti célok elérése (ami általában profitmaximalizálás, teljesítménynövelés), így célja a lehető leghatékonyabb tőke-munka és munka-munka kombinációk kialakítása.

A munkáltatók konkrét munkaerőpiaci pozícióit befolyásoló tényezők (Csehné, 2008a):

- a munkaerőpiac globális egyensúlyi helyzete;
- a munkáltatót érintő részpiacok állapota;
- mennyire erősek a munkavállalói érdekképviselések;
- milyen az adott munkáltató általános piaci pozíciója;
- milyen a munkáltató bérköltség-növelő képessége;
- milyen munkakörülményeket tud ajánlani a munkavállalóknak;
- milyen az adott munkáltató szervezetsége, milyenek a belső viszonyai.

A *munkaerőpiac kínálati oldalát* a munkavállaló (és érdekképviselői szervei) képezik. A munkavállalóknak saját érdekükben aktívan fel kell lépniük az elhelyezkedés, illetve az újra-elhelyezkedés érdekében, szükség esetén együttműködnek a munkaerőpiaci szervezetekkel. Érdekképviselői szerveiken keresztül részt vesznek a munkaerőpiac feltételrendszerének kialakításában, a fontosabb szabályok egyeztetésében, illetve a munkanélküliség elleni fellépés céljából eleget tesznek a járulékfizetési kötelezettségeiknek is.

A munkavállaló célja, hogy a munkaerőpiacon a munkaképességét a lehető legkedvezőbb feltételekkel értékesítése. Hogy kinek mit jelent a kedvező, az egyén függő, ilyenek a munkahely stabilitása, a munkakörülmények, az előmeneteli lehetőségek, illetve az egyik leggyakoribb, a munkabér maximalizálása. A munkavállaló munkaerőpiaci pozícióját tekintve a munkáltatóval szemben hátrányt élvez, mivel a tőke a vevő, azaz a munkáltató kezében van.

A munkavállalók munkaerőpiaci pozícióját számos tényező befolyásolja:

- a munkaerőpiac globális egyensúlyi helyzete;

- a munkavállalók szakmáját érintő részpiacok állapota;
- a munkavállaló szakképzettsége;
- a munkavállaló életkora;
- a munkavállaló vagyoni helyzete;
- az adott részpiacon működő munkavállalói érdekképviseltek helyzete;
- a munkavállaló egyéni, személyes tulajdonságai. (Csehné, 2008a)

A munkaerőpiac működését alapvetően meghatározza a piaci szereplők magatartása, azaz a vevő (munkaerő kereslet) és az eladó (munkaerő kínálat) viselkedése, azok egymásra gyakorolt hatása, amely ez által alakítja a foglalkoztatás színvonalát, a munkabérek, valamint a munkavállalók elosztását a különböző tevékenységterületű szervezetek, ágak között.

1.2 A munkaerőpiac meghatározó tényezői

A munkaerőpiacon mindig bizonyos mennyiségű és összetételű munkaerő-kereslet található meghatározott mennyiségű és összetételű munkaerő-kínálattal, így a munkaerőpiac működését alapvetően a kereslet, kínálat és a munkabér határozza meg.

A munkaerő-kereslet makroszinten mind mennyiségileg, mind minőségileg nehezen meghatározható. Mennyiségileg az okozza a legkülönbözőbb gondokat, hogy a munkáltatók igényeit adott időszakra vonatkozóan nehéz megbízható módon felmérni és összesíteni. A munkaerőpiacon megjelenő munkaerő-kínálat mennyiségét és minőségét makroszinten ugyancsak nehéz mérni. Az emberek egy részénél ugyanis hiányzik a munkavállalás közvetlen gazdasági kényszere. A munkavállalás szándéka sem ölt minden esetben nyilvánvaló megjelenési formát. Miután egy-egy munkavállaló általában többféle munkát is képes ellátni, a munkaerő-kínálat minőségi összetételét is nehéz pontosan meghatározni.

1.2.1 A munkaerő kereslet

A munkaerő kereslet a piac vevői oldala, amit a munkáltatók képeznek. Megmutatja, hogy a gazdaság közvetlen szereplői egy meghatározott időszakban milyen létszámú és összetételű munkaerőt kívánnak foglalkoztatni. A munkaerő keresletét három tényező befolyásolja (Galasi – Gábor, 1990):

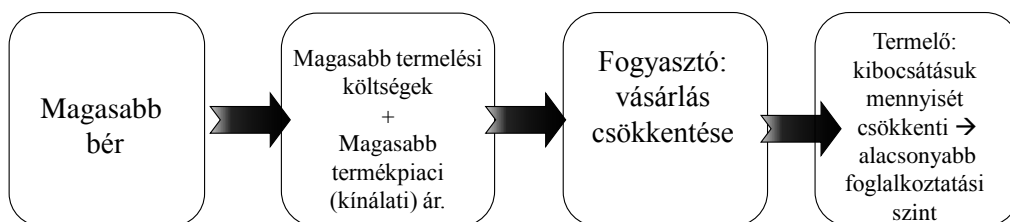
- a munka termelékenységé;
- a végtermék iránti kereslet;
- a munkabér.

Munkatermelékenységnek az egységnyi munkaráfordítás hatékonyságát nevezzük. A munkatermelékenységet befolyásolja, hogy hányan végzik az adott munkát. Több munkavállaló, adott időtartam alatt több terméket tud előállítani. Ezért, ha a munkatermelékenység alacsony, akkor a munkaerő kereslete nőni fog. De csak egy bizonyos pontig. Addig, amíg az adott nagyságú munkaerő által előállított haszon nagyobb, mint az adott nagyságú munkaerő költsége. Azt a pontot, ahol a két érték megegyezik, határterméknek nevezzük. Ezen a ponton túl, amikor a munkatermelékenység mértéke magas, a munkaerő kereslete csökkenni fog.

A munkaerő iránti keresletet származtatott keresletnek nevezik. A munkáltatók ugyanis többnyire azért vásárolnak munkaerőt, mert ennek révén eladható termékeket állíthatnak elő. A munkaerő iránti kereslet tehát a termékpiaci kereslet függvénye. Ezen kívül a termelési folyamat sajátosságaitól is függ: elsősorban a munka és egyéb termelési tényezők helyettesíthetőségétől.

Végül a munkaerő iránti keresletet nemcsak a munkaerő, hanem a többi termelési tényező ára is befolyásolja.

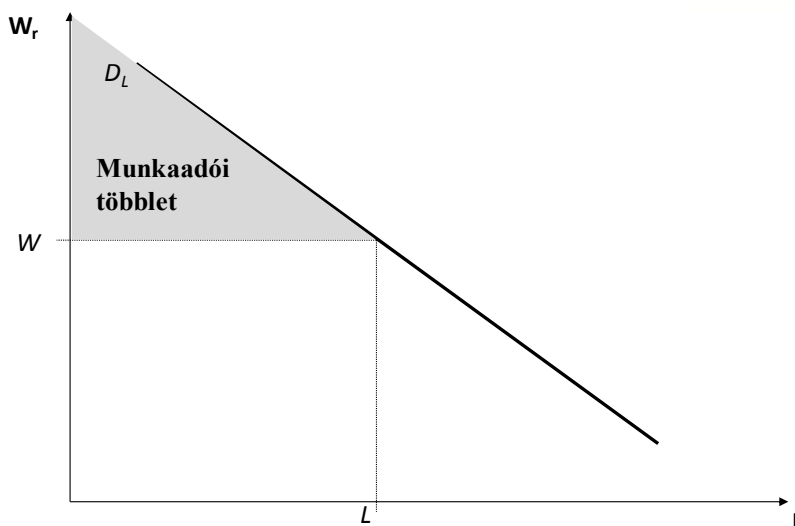
A munkagazdaságtan legfontosabb kérdése: hogyan változik a munkáltatók által keresett munka mennyisége a bérben bekövetkezett változások hatására. Magasabb bér rendszerint magasabb termelési költségeket és magasabb termékpiaci (kínálati) árakat jelent (1. ábra). A fogyasztók a termékpiaci ár emelkedésére vásárlásaik csökkentésével válaszolnak. Ez arra készteti a termelőket, hogy kibocsátásuk mennyiségét csökkentsék. A kibocsátások csökkenése pedig alacsonyabb foglalkoztatási szinthez vezet. A foglalkoztatás csökkenése ebben az esetben a mérethatás következménye. A béremelkedés adott tőkeárak mellett arra készteti a munkáltatókat, hogy megváltoztassák a termelési technológiát: több tőkét és kevesebb munkát vásároljanak. A béremelkedés tehát a foglalkoztatás szintjének csökkenéséhez vezet azért, mert a vállalatok tőkeintenzívebb technológiára térnek át. A foglalkoztatás csökkenése ekkor a helyettesítési hatás következménye. (Csehné, 2011)



1. ábra: A magas munkabér hatása a foglalkoztatási szintre

Forrás: Csehné, 2011 alapján saját szerkesztés

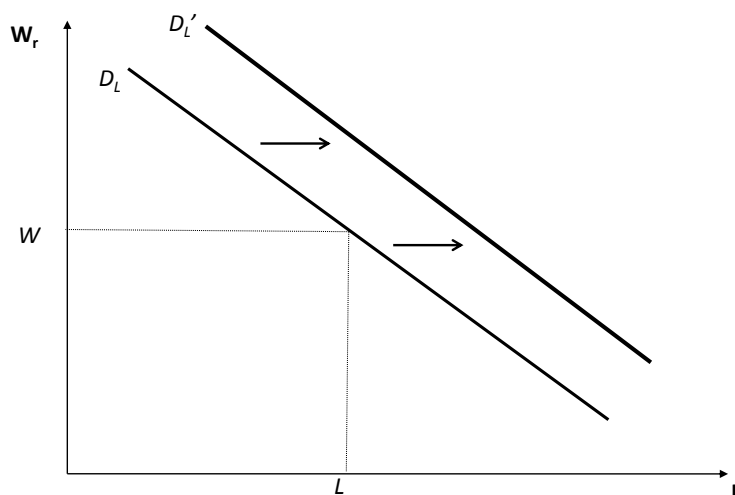
A munkaerő keresleti görbe (D) a különböző béreknek a foglalkoztatás szintjére gyakorolt hatását mutatja meg (2. ábra), vagyis tanulmányozható, hogy a munka árában (W) bekövetkezett változások milyen hatást gyakorolnak a munkáltatók által keresett munkavállalók számára (L). Alacsony bérek mellett a munkaerő iránti kereslet magasabb, szemben a magasabb munkabérrel, ahol a munkáltatók által keresett munka mennyisége alacsonyabb.



2. ábra: A munkaerő keresleti görbe

Forrás: Ehrenberg – Smith, 2003.

Ha feltételezzük, hogy adott piacon a termékpiaci kereslet megnőtt, több termék adható el. Feltételezzük, hogy a tőkéhez, illetve a munkához való hozzájárás feltételei változatlanok. Ekkor a terméket előállító profitmaximalizáló vállalatok kibocsátása emelkedik, és e mérethatás következtében a vállalatok munkaerő-kereslete megnő. Ebben az esetben tehát, az előző állapothoz képest a keresleti görbe jobbra tolódik (3. ábra).



3. ábra: A munkaerő kereslet növekedésének ábrázolása

Forrás: Ehrenberg – Smith, 2003.

Feltételezzük továbbá, hogy a termékpiaci kereslet, a technológia és a munka kínálata változatlan, ugyanakkor a tőke kínálata megváltozik, a tőke ára csökken. Ebben az esetben a kereslet változása éppen olyan, mint a termékpiaci kereslet emelkedése

esetén. Ha a tőke ára csökken, akkor a termelési költségek csökkennek. A költségcsökkenés emelkedő kibocsátásra ösztönöz, ami bármely bér mellett a foglalkoztatás növekedéséhez vezet. A tőke árának csökkenése tehát mérethatást fejt ki a munkaerő-keresletre, vagyis a keresleti görbe ezúttal is jobbra tolódik.

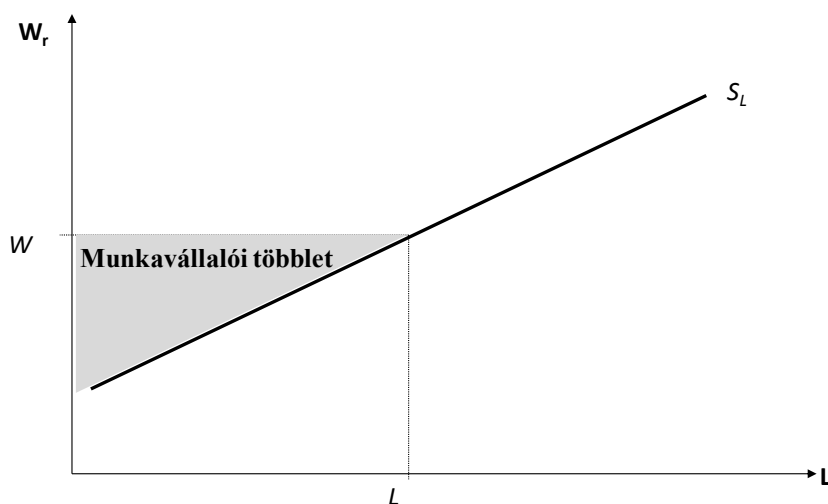
A munkaerő-kereslet élénkítését célzó legfontosabb eszközök (Roóz, 2013):

- a munkahelyteremtő beruházások támogatása,
- a vállalkozások ösztönzése,
- a külföldi működő tőke bevonásának ösztönzése,
- az állásmegőrzés és az állásbővítés ösztönzése.

1.2.2 A munkaerő kínálat

A munkaerő kínálat a piac eladói oldala, amit a munkavállalók képeznek. Megmutatja, hogy egy meghatározott időszakban milyen létszámú és összetételű munkaerő kíván elhelyezkedni. Amennyiben népességekategóriaként értelmezzük, úgy a gazdaságilag aktívak embereket értjük alatta. *Csehné (2008a)* alapján a munkaerő kínálatát az egyén oldaláról négy tényező befolyásolja: az életminőség, a munkaidő hossza, a szabadidő és a jövedelem. A nemzetgazdaság oldaláról a munkaerő kínálatát a demográfiai adottságok, a munkajogi előírások és a törvények befolyásolják.

A munkaerőpiaci kínálat valamely foglalkozásra vagy foglalkozási csoportra értelmezett kategória. A munkaerő kínálati görbe megmutatja, hogy az adott foglalkozás béreiben bekövetkezett változások hogyan befolyásolják a foglalkozás kínálatát (4. ábra). Adott piac kínálata és a bér között pozitív kapcsolat van, vagyis ha feltételezzük, hogy az adott foglalkozási ágban fizetett munkabér emelkedik – miközben más foglalkozási ág bére, fizetése változatlan marad – akkor arra lehet számítani, hogy az adott foglalkozási ágban egyre többen szeretnének dolgozni az emelkedő bérek miatt.

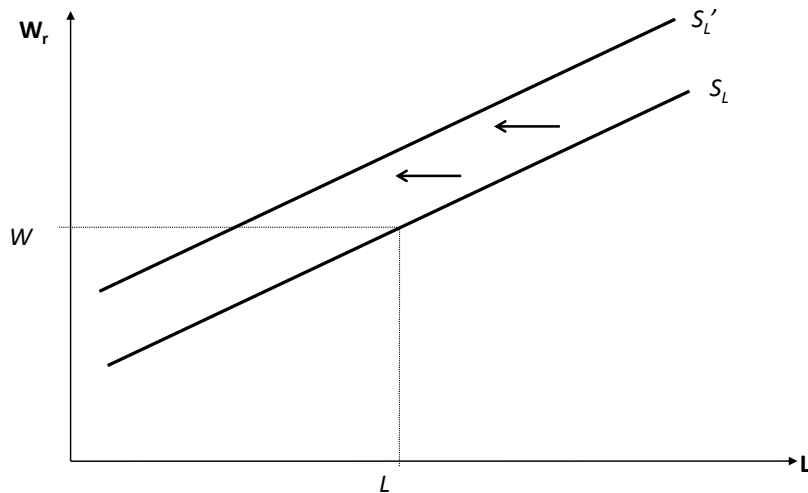


4. ábra: A munkaerő kínálati görbe

Forrás: Ehrenberg – Smith, 2003.

Példaként vegyünk egy végzős középiskolás évfolyamot, akik választhatnak, hogy titkárnőként vagy biztosítási ügynökként helyezkedjenek el. A választás csak részben függ a piaci bérektől, mert lesznek, akik élvezik az értékesítéssel járó kihívást, a társas kapcsolatokat és annak ellenére, hogy a titkárnők bére magasabb, mégis az ügynöki pályát választja. Ugyanakkor lesznek olyanok, akik alacsony fizetés mellett is inkább titkárnők szeretnének lenni, mert nem bírják az értékesítéssel járó stresszt, úgy érzik, nem nekik való ez a munka. És végül, lesznek olyanok, akiknél az adott munkabér szint lesz a meghatározó, mert mindkét munkakör betöltésére alkalmasnak tartják magukat, vagyis mindig azt a munkakört választják, ahol jobban fizetnek.

Ha a többi foglalkozás bére változik, az a kínálati görbe eltolódását idézi elő (5. ábra). A példánál maradva, ha az ügynökök bére változatlan marad és a titkárnők bére emelkedik, akkor több ember szeretne titkárnőként elhelyezkedni, ez volt a kínálati görbénk. Az eltolódást az idézheti elő, ha az ügynökök munkabérében pozitív változás következik be, mert ez esetben titkárnői bérek bármely szintje mellett kevesebben szeretnének titkárnőként elhelyezkedni. Tehát az ügynöki fizetés emelkedése a titkárnők kínálati görbéjének balra tolódását eredményezi. (Ehrenberg – Smith, 2003)



5. ábra: A munkaerő kínálat csökkenésének ábrázolása

Forrás: Ehrenberg – Smith, 2003.

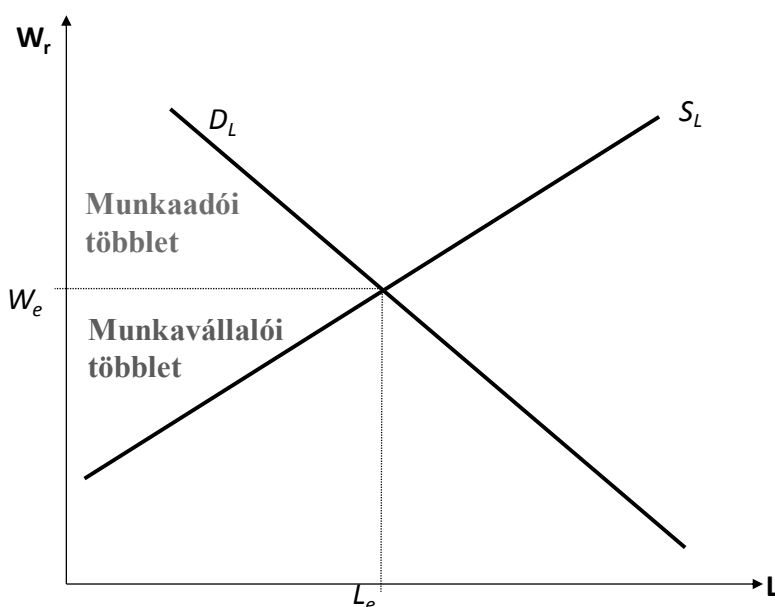
A munkaerő-kínálat szűkítését célzó legfontosabb eszközök (Roóz, 2013):

- a nyugdíjazás különböző formái,
- a beiskolázási arányok növelése az iskolarendszerű képzésekben,
- a munkaerőpiaci át- és továbbképzések,
- a rugalmas foglalkoztatási formák,
- a háztartásokba való önkéntes visszatérés ösztönzése,
- a munkaidő csökkentése, rövidített munkaidőben való foglalkoztatás,
- a külföldi munkavállalási lehetőségek bővítése.

A háztartások túlnyomó többsége számára a munkából származó kereset az egyetlen jelentős jövedelemforrás, így a gazdaságban jelen levő összes ár közül a bérek és a fizetések, azaz a munka ára a legfontosabbak.

1.2.3 A munkaerőpiaci egyensúly

A munkaerőpiac állapotát úgy ábrázoljuk, hogy a munkaerő keresleti és a munkaerő kínálati görbét egyszerre rajzoljuk fel (6. ábra). A kereslet és a kínálat a két görbe metszéspontjánál lesz éppen egyenlő. A piac W_e bér mellett kerül egyensúlyba. A keresleti és a kínálati görbe metszéspontjánál az egyensúlyi bért találhatjuk. *Egyensúlyi bérnek* nevezzük azt az összeget, amit a munkáltatók még hajlandók kifizetni, és amiért a munkavállalók hajlandóak dolgozni. Ennek megfelelően az egyensúlyi létszámot L_e -vel jelöltük. Az egyensúlyi bér természetesen változhat, akár a kereslet, akár a kínálat változik.



6. ábra: A munkaerőpiaci egyensúly ábrázolása

Forrás: Ehrenberg – Smith, 2003.

Ha a munkaerő kereslete nagyobb, mint a munkaerő kínálata, akkor munkaerőhiányról (túlkeresletről) beszélünk. Ez a helyzet a munkavállalók számára előnyös, mert így válogathatnak a munkavállalók között figyelembe véve saját prioritásaikat a munkahely megválasztása kapcsán.

Túlkínálatról, azaz munkanélküliségről akkor beszélünk, ha a munkaerő kereslete kisebb, mint a munkaerő kínálata. Ez a munkaadók számára kedvező, mert így ők válogathatnak a munkavállalók közül és esetlegesen alacsonyabb bérszint mellett jobb minőségű munkavállalót is meg tud szerezni.

Ha a munkaerő kereslete megegyezik a munkaerő kínálatával, akkor a munkaerőpiac egyensúlyban van, vagyis a piac kompetitív. Ekkor pontosan annyi munkavállalót keresnek a munkaadók, mint ahányan el szeretnének helyezkedni. Ez az egyensúly

feltételezi azt is, hogy a potenciális munkavállalók, pontosan az elvártak megfelelő szaktudással és iskolai végzettséggel rendelkeznek (*Hall – Taylor, 2003*). Természetesen ez csak elméletben létezik, véletlenszerűen jöhet létre. A munkaerőpiaci egyensúly még a többé-kevésbé jól menedzselt, korszerű piacgazdaságokban is ideiglenes, átmeneti jelenség (*Gulyás 2005a; Gulyás 2005b; Gulyás 2005c*). A mérése, mérhetősége rendkívül nehéz, hiszen kisebb eltérések az egyensúlyt illetően általában még elfogadottnak számítanak. Így például a fejlett piacgazdaságokban 2-3%-os globális munkanélküliség mellett még egyensúlyról beszélnek. Az egyensúlytól való bármely irányú túlzott eltérés beavatkozást, a korábban ismertetett eszközök alkalmazását igényli. Ezen eszközökkel, nem csupán utólag lehetséges a keresleti-kínálati viszonyok szabályozása, de proaktívan is beavatkozhatunk a nem kívánatos hatások megelőzése érdekében. (*Roóz, 2013*).

2. NÉPESSÉG ÉS MUNKAERŐ

Adott társadalmi-gazdasági munkakövetelményeknek megfelelő fizikai és szellemi képességgel rendelkező népességet *munkaerőforrásnak* nevezzük.

2.1 A népesség, mint munkaerőforrás

A teljes népesség alapvetően két nagy csoportra bontható munkaképes kora alapján (7. ábra). A munkaképes kor alsó- és felső határát a Munka Törvénykönyve határozza meg. A munkaképes korhatárt az elmúlt 20 évben jelentősen megemelték, míg 1996-ig 15-54 év között volt, napjainkban ez már 15-65 év.



7. ábra: A teljes népesség megoszlása

Forrás: saját szerkesztés

Munkaerőforrásnak a népesség azon részét nevezzük, amely megfelel a gazdasági munkakövetelményeknek.

A munkaképes korú lakosságot a munkaerő állományon kívüli (gazdaságilag inaktívak) és a munkaerő állomány részét képező (gazdaságilag aktívak) alkotják. Az inaktívakhoz sorolhatók az eltartottak, valamint az inaktív keresők, azaz a tanulók (akik még ezután kezdenek dolgozni) és a nyugdíjasok (akik már dolgoztak).

A *gazdaságilag aktív* csoportja további két részre bontható. Ide sorolhatóak a foglalkoztatottak, akik lehetnek alkalmazottak vagy akár önfoglalkoztatók. A munkanélküliek csoportjába az állásukat elvesztők, illetve elhagyók tartoznak.

A munkaerőpiac állapotának meghatározására az alábbi hányadosokkal találkozunk:

$$\text{Gazdasági aktivitási ráta (\%)} = \frac{\text{Foglalkoztatottak és a munkanélküliek}}{\text{Össznépesség}}$$

$$\text{Foglalkoztatási ráta (\%)} = \frac{\text{Foglalkoztatottak száma}}{\text{Össznépesség}}$$

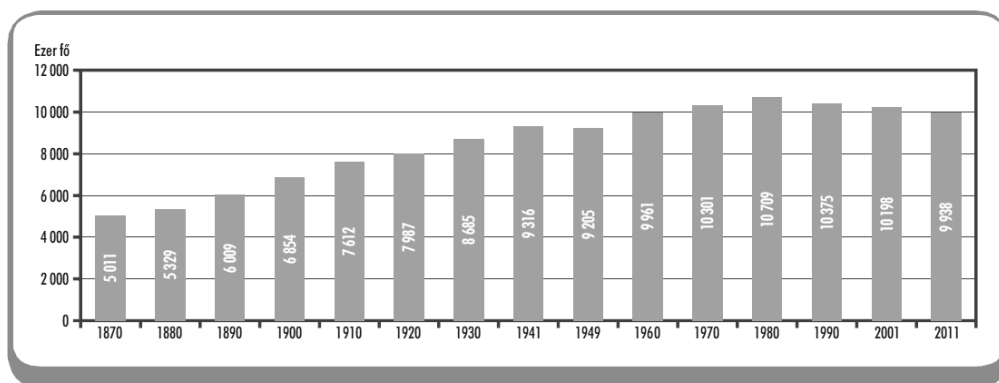
$$\text{Munkanélküliségi ráta (\%)} = \frac{\text{Munkanélküliek száma}}{\text{Foglalkoztatottak és a munkanélküliek}}$$

Egy társadalom fejlettsége a fenti mutatókkal jellemezhető. A *gazdasági aktivitási ráta* megmutatja, hogy az össznépességen belül mekkora a gazdaságilag aktív népesség aránya. Amennyiben a ráta mértéke magas, az jelzi, hogy a munkaerő állomány arányaiban magas, de ne felejtjük el, hogy az aktívakat foglalkoztatottak és munkanélküliek alkotják, tehát érdemes megvizsgálni ezen csoportok arányát is a valós munkaerőpiaci helyzet feltérképezésére.

A *foglalkoztatási ráta* megmutatja, hogy abban az időpontban az össznépességen belül mekkora az aránya a foglalkoztatott személyeknek. A *munkanélküliségi ráta* a munkanélküliek számát arányosítja a gazdaságilag aktív népességhez képest.

2.2 A népesség számát és összetételét befolyásoló tényezők

A népesség számának meghatározására rendszeresen, általában 10 évente ismétlődően népszámlálást tartanak. A népszámlálás nem más, mint egy adott területen, országban élő népesség minden egyedére kiterjedő adott időpontra vonatkozó demográfiai, gazdasági és szociális adatok gyűjtése feldolgozása és közzlése. Az összeírásra az egész országban egyidejűleg, azonos tartalommal és egységes módszertani alapon, minden lakásra és személyre kiterjedően kerül sor. Magyarországon 2011-ben október hónapban zajlott a 15. Népszámlálás, 2011. október 1. éjféli eszmei időponttal.



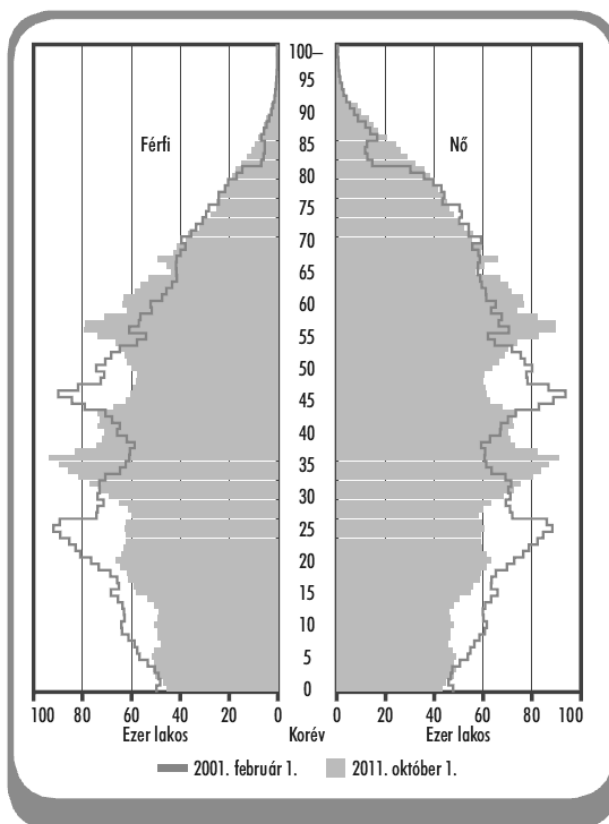
8. ábra: A népesség számának alakulás 1870-2011 között

Forrás: Központi Statisztikai Hivatal, 2013.

Az 1870 és 2011 között végzett népszámlálási adatok alapján megállapítható, hogy a 1940-es évekig növekedés jellemezte Magyarország népességét (8. ábra). A

világháborús időszakban bekövetkezett népesség csökkenés utáni időszakban ismételt növekedés tapasztalható a 80-as évekig és a népesség száma meghaladta a 10 milliót (10 709 000 fő). Ezt követően ismételt csökkenés tapasztalható, a 2011-es népszámlálási adatok alapján Magyarország népessége újra 10 millió alá csökkent (9 938 000 fő).

A népesség számának alakulását nem és életkor alapján is érdemes megvizsgálni. A népszámlálási adatok alapján megállapítható, hogy a két mérési időpont között a 60 év alattiak száma drasztikusan csökkent. (9. ábra). Az adatok alapján 250 ezerrel kevesebb gyerek, 171 ezerrel kevesebb fiatal aktív korú (15-39 év) és 92 ezerrel kevesebb az idősebb aktív korúak (40-99 év) száma. Ezzel szemben a 60 fölötti generáció számában 250 ezer fős növekedés figyelhető meg.



9. ábra: A népesség száma nem és életkor szerint

Forrás: Központi Statisztikai Hivatal, 2013.

Általánosságban elmondható, hogy a magyar népesség száma évről évre csökken a természetes fogyás következtében. A népességszökkenésnek számos oka van, ilyenek lehetnek:

- a gazdasági folyamatok (*Gulyás 2009*);
- az értékrendek megváltozása;
- a nők szerepének megváltozása;

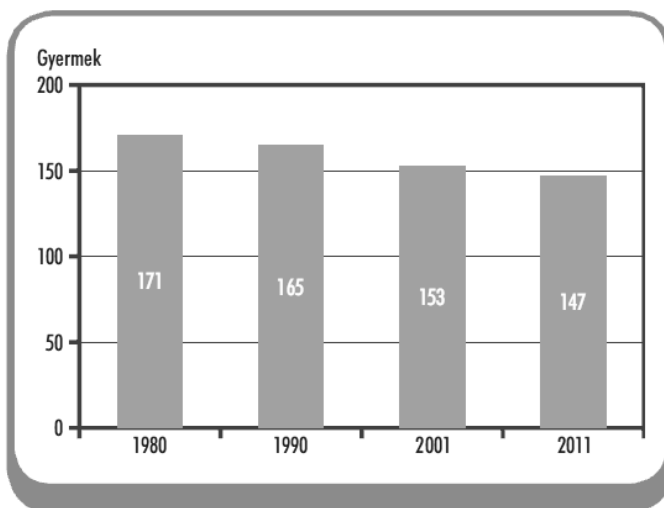
- a gyermekvállalási idő kitolódása;
- a család-modell átalakulása.

1981-óta folyamatos a népesség csökkenése, évente kb. 30 000 fős csökkenés tapasztalható, vagyis a munkaképes népesség száma is csökken, melynek hatására gyorsul a népesség elöregedése és a csökkenő számú aktív népességnek kell gondoskodnia a növekvő számú idős nemzedékről.

A népesség számát és összetételét alapvetően három tényező határozza meg: termékenység (születések száma), halandóság (halálozások száma) és a vándorlás (külső, belső).

2.2.1 A termékenység alakulása Magyarországon

A termelékenység csökkenése a múlt század végén kezdődött, de már az 1940-es évek elején igen alacsony szintre süllyedt. A II. Világháború után kissé megemelkedett a születések száma, majd megint visszaesett. Az ún. Ratkó-korszakban ugrásszerűen nőtt a termelékenység, melynek háttérében a 1953. február 8-án bevezetett abortusztilalomról szóló törvény állt, a korszak sajátosságát jól jellemzi jelmondata, miszerint „Anyának szülni kötelesség, lánynak szülni dicsőség”. A gyermektelenségi adó (adóalap 8%-a) az 56-os forradalom során került eltörlésre. 1960-as évektől 1981-ig a kedvező gazdasági körülmények hatására emelkedett a születések száma és aránya (abortusztilalom eltörlése, demográfiai csúcs 1973-76, szülőképes korú női lakosság nagy aránya). A 80-as évek után a születések számában egyértelmű csökkenés figyelhető meg (10. ábra).



10. ábra: Száz 15 éves és idősebb nőre jutó élveszületett gyermekek száma
Forrás: Központi Statisztikai Hivatal, 2013.

A termelékenységet közvetett tényezők is befolyásolják, mint például:

- az ország gazdasági állapota,
- a jövedelmek növekedése,
- a lakáshelyzet,

- az abortusz helyzet.

Sokan azt gondolnák, hogy a termékenységre, illetve a szülések számára hatással van a családi állapot is. Ennek ellenére a statisztikai adatok azt igazolják, hogy a férjezett nőkkel szemben az özvegyeknél a legmagasabb az élve született gyermekek száma (1. táblázat). A hajadonok gyermekvállalása kevésbé jellemző.

1. táblázat: Száz 15 éves és idősebb nőre jutó élveszületett gyermekek száma családi állapot szerint

Év	Hajadon	Házas	Özvegy	Elvált
1980.	12	189	242	151
1990.	13	188	230	164
2001.	20	187	211	170
2011.	35	188	201	176

Forrás: Központi Statisztikai Hivatal, 2013.

Az elmúlt időszak általános tendenciája, hogy

- a házasságkötések száma csökken,
- a válások száma nő,
- a hajadonok és a nőtlenek száma nő,
- a házasságkötés időpontja kitolódott.

A statisztikai adatok alapján 2011-ben a 30 év alatti férfiak 95%-a (2001-ben 85%), míg a 30-39 éves férfiak 49%-a (2001-ben 27%) százaléka volt nőtlen.

A férjezett nők tekintetében megállapítható, hogy 2011-ben a 30 év alattiak 12%-a (2001-ben 30%), míg a 30-39 éves nők mindössze 53%-a (2001-ben 71%) százaléka volt férjezett.

2.2.2 A halandóság alakulása Magyarországon

Az átlagos halandóság csökkenő tendenciát mutatott az 1960-as évekig a népesség öregedése ellenére. A halandóság hosszú ideig a férfiaknál és a nőknél is minden korcsoportban javult. Az 1960-as években azonban a halálozások száma növekedni kezdett, és az 1980-as évek végére nemzetközi összehasonlításban is igen magas szintre emelkedett, ami a gazdaságilag aktív népesség csökkenését eredményezte. A halandóság átlagos növekedése részben a népesség öregedésének a következménye. A női halandóság minden korosztályban kedvezőbb, mint a férfiaké. A fejlett ipari társadalmakban kialakuló életmód és társadalmi-családi környezet kedvezőtlenebbül hat a férfiakra, mint a nőkre. Magyarországon a halandóság romlása különösen nagy volt a 35-54 éves férfiak körében. A halandóság romlása és az 1980-as években kialakult igen magas szintje az egyik fő oka a népesség és ezen belül a munkaerő fogyásának. (Csehné, 2008a)

A népesség számának csökkenésével az eltartottsági ráta is nőtt (2. táblázat). Az *eltartottsági ráta* megmutatja az eltartottak, azaz a gyermekkorú (0-14 év) és az időskorú (65 év és afeletti) népesség százalékos arányát a munkaképes korú (15-64 év) népességen belül.

2. táblázat: **Eltartottság, öregedés és halálozás 2010-2012**

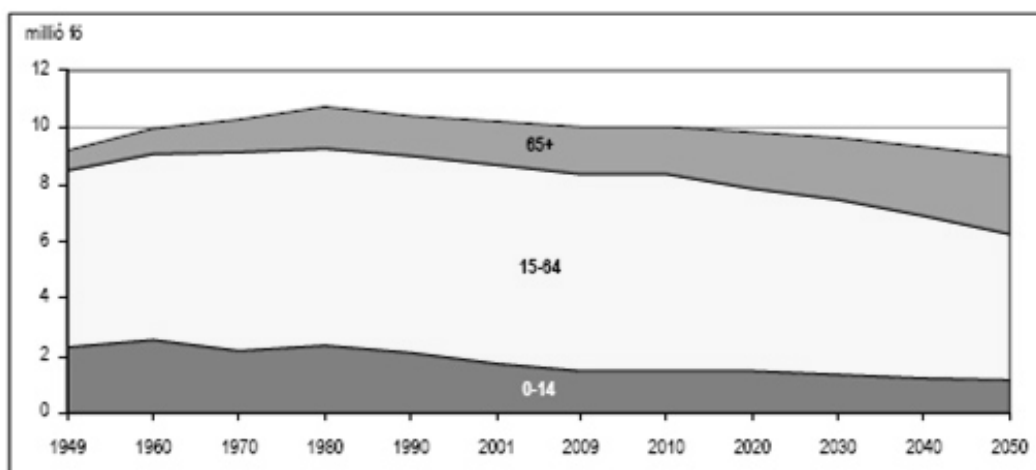
<i>Megnevezés</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>
Népesség száma, ezer fő (dec. 31.)	9 986	9 932	9 906
Eltartottsági ráta %	45,6	45,7	46,2
Öregedési index, %	114,7	116,4	119,0
Ezer lakosra jutó:			
– élveszületés	9,0	8,8	9,1
– halálozás	13,0	12,9	13,1
– természetes szaporodás, fogyás (-)	-4,0	-4,1	-4,0

Forrás: Központi Statisztikai Hivatal, 2013.

Az időskorú (65 év és afeletti) népesség és a gyermekkorú (0-14 év) népesség százalékos arányát mutatja az *öregedési index*, amely évről évre szintén növekedést mutat. Az ezer lakosra jutó élveszületés, halálozás, valamint a természetes szaporodás számaiban stagnálás tapasztalható.

2013-ban a születéskor várható átlagos élettartam a nők esetében 78,73 év (1990. 73,71 év), férfiaknál 72,01 év (1990. 65,13 év). Az átlagéletkorok esetében az elmúlt 25 évben bekövetkezett növekedés egyértelműen igazolja az öregedő társadalmat. 2014-ben Magyarországon a nők átlagéletkora 43,9 év (1990. 39 év), a férfiaké 39,7 év (1990. 35,5) volt.

Előrejelzések alapján a magyarországi lakónépesség korcsoportonkénti arányára 2050-re elmondható, hogy a munkaképes korúak (15-64 év) száma egyenlő lesz az eltartottak (14 év alattiak és a 65 év felettiak) számával (11. ábra).



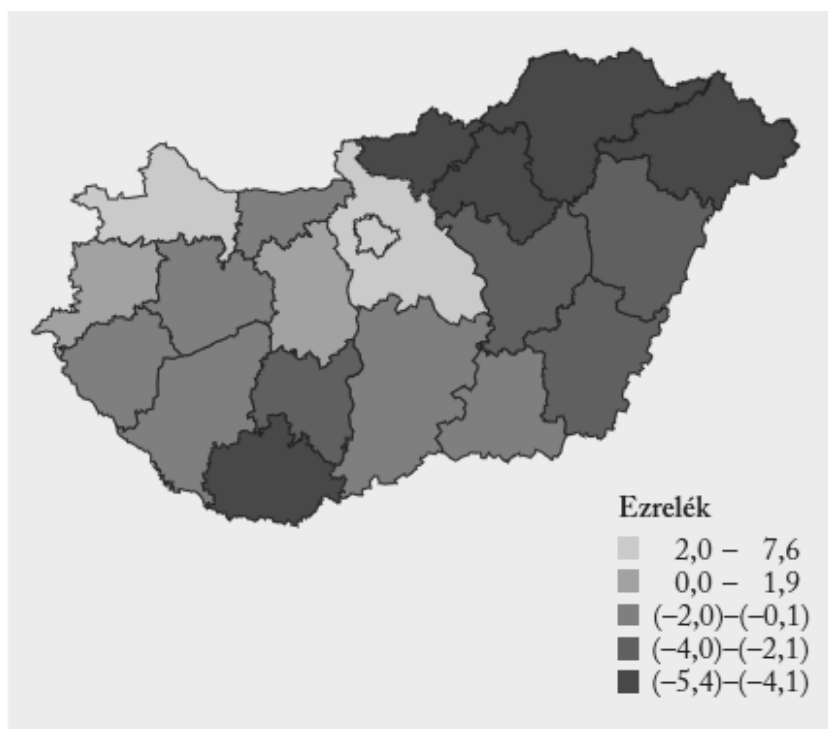
11. ábra: **Magyarország lakónépességének korcsoportonkénti megoszlása (1949-2050)**

Forrás: Központi Statisztikai Hivatal, Népeségtudományi Kutatóintézet

A fentek megelőzése érdekében fontos feladat lenne a népességi politika korrekciója, születésszám növekedésösztönző programok kialakítása, valamint a halandóság arányának javítása a népességügy javításával.

2.2.3 Vándorlási folyamatok

A KSH (2013) adatai alapján a belföldi vándorlások (a településen belüli és települések közötti költözések) száma 2012-ben 479 ezer volt, ami 3,9%-kal több mint az előző évben. A gazdasági válságot követő években az állandó vándorlások száma csökkent. A tartózkodási helyek változtatása 2011-ről 2012-re 10%-kal nőtt (287 ezer). Budapest lakossága a rendszerváltás után csökkenésnek indult és egészen 2007-ig több mint 300 ezerrel csökkent. 2008-tól ismét lassú növekedés figyelhető meg és 2012-ben 8100 fő vándorlási többlet jelent meg. Részben a fővárosból kiköltözőknek köszönhető, hogy az elmúlt több mint húsz évben az agglomeráció településeinek népessége 567 ezerről 826 ezerre nőtt.



12. ábra: **Ezer lakosra jutó belföldi vándorlási különbözet, 2012**

Forrás: Központi Statisztikai Hivatal (2013)

A munkavállalás céljából történő népesség mozgást *migrációnak* nevezzük. A gazdasági okok miatt bekövetkező munkaerő vándorlás általában a kedvezőtlenebb, hátrányosabb társadalmi-gazdasági fejlettségű régiókból a fejlettebbek felé irányul (12. ábra). Belföldi vándorlás tekintetében a legkedvezőtlenebb helyzetben a Baranya, valamint az Észak-magyarországi megyék (Heves, Nógrád, Szabolcs-Szatmár-Bereg, Borsod-Abaúj-Zemplén) vannak, az elvándorlás mértéke itt a legmagasabb.

3. A MUNKANÉLKÜLISÉG SAJÁTOSSÁGAI

Közgazdasági értelemben, ha a kialakult bérszinteken elhelyezkedni kívánók egy része nem, vagy csak rövidebb-hosszabb idő elteltével talál elfogadható munkát *munkanélküliség*ről beszélünk.

3.1 A munkanélküliség mérése, típusai

A KSH munkanélkülinek tekinti azt, akinek:

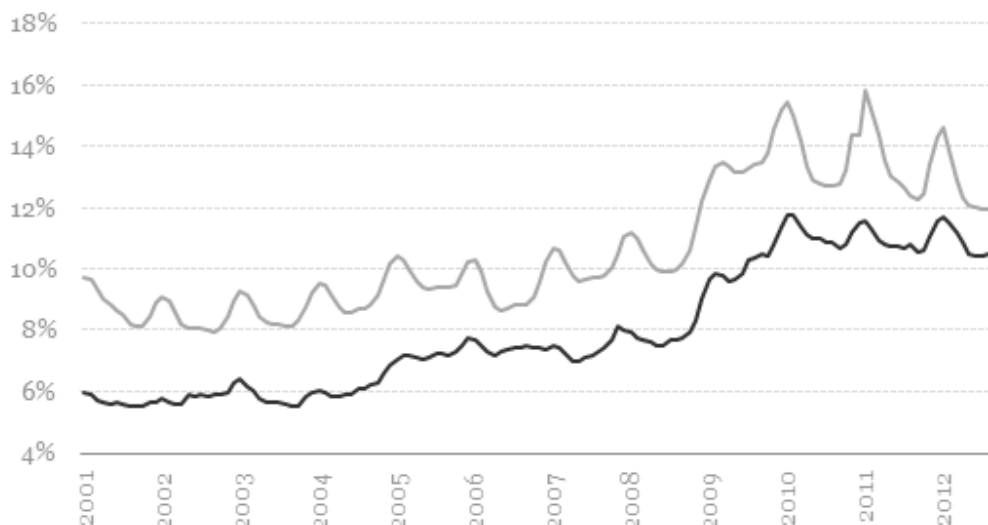
- nincs munkája,
- aktívan munkát keres,
- azonnal rendelkezésre tud állni egy adandó állás betöltésében.

A KSH adatbázisában nem számít munkanélkülinek az, aki a megkérdezés hetében akár 1 órányi pénzkeresési tevékenységet folytatott, ez az ún. „egyórás kritérium”.

Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat regisztrációhoz köti az álláskeresőket, amely adatok alapján regisztrált munkanélkülinek számít az, aki:

- munkaviszonnyal nem rendelkezik,
- nem tanuló, nem nyugdíjas,
- foglalkoztatást elősegítő támogatásban nem részesül,
- munkát, állást vagy önálló foglalkozást keres és a munkavégzésre, egy adódó (megfelelő) állás elfogadására rendelkezésre áll,
- együttműködik a Munkaügyi Központtal.

A KSH és az NFSZ általi felmérés adatai között különbség mutatható ki. Ez utóbbi magasabb munkanélküliségi rátát mutat ki, amelynek magyarázata részben az egyórás kritériumnak is köszönhető, ugyanakkor a görbe alakulása hasonló (13. ábra).



13. ábra: **A munkanélküliség alakulása KSH* és NFSZ** alapján**

Forrás: Központi Statisztikai Hivatal és a Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat adatai alapján a Portfolio.hu számítása, 2013

* fekete színű (alsó) görbe; ** szürke színű (felső) görbe

A munkanélküliségnek három típusát különböztetjük meg: súrlódásos, szerkezeti és globális.

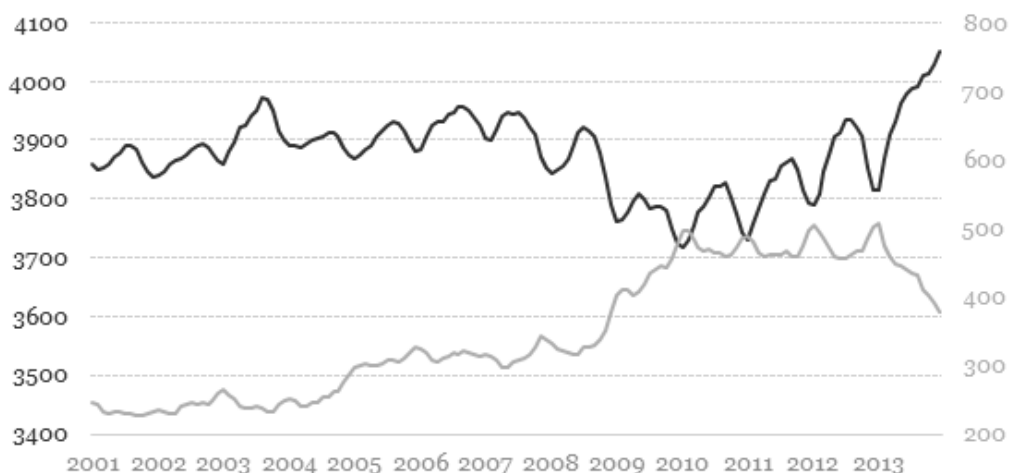
A súrlódásos vagy frikciós munkanélküliség kialakulásának oka az, hogy az információáramlás tökéletlensége megakadályozza, hogy azok, akik munkát keresnek, azonnal rátaláljanak az állásokkal rendelkező munkáltatókra. Típusa az ún. önkéntes vagy álláskereső munkanélküliség, amikor az illető nagyobb fizetés reményében önként hagyja el az állást, vagyis az adott bérszínvonalon nem akar dolgozni.

A másik típus, a szerkezeti vagy strukturális munkanélküliség. Kialakulásának hátterében az áll, hogy a bérek nem teljesen rugalmasak. Ebben az esetben a munkaerő-kínálat és a munkaerő-kereslet nem fedi egymást. Két formája különböztethető meg:

- Szakmai-foglalkozási munkanélküliség: amikor csak bizonyos szakmákban van munkaerőtöbblet (pl. nehézzipar, mezőgazdaság).
- Területi munkanélküliség, amikor csak bizonyos régiókban, országrészekben van munkaerőtöbblet.

A harmadik típus a globális vagy ciklikus munkanélküliség. Ennek oka az egyensúlytól eltérő reálbérszint (keresletelégtelenségi munkanélküliség), amikor a kialakult bérszínvonalon a munkaerő-állomány egy részének nem jut munkaalkalom. Két formája van:

- Konjunkturális munkanélküliség, ami a teljes gazdasági növekedés több éves (hosszú távú) ciklusait követi.
- Idényszerű munkanélküliség, amikor a gazdasági ágak a munkaerő keresletének rövid távú hullámzásához igazodnak.



14. ábra: A foglalkoztatottak* és a munkanélküliek** száma (15-74 éves népességben, háromhavi mozgóátlagok, ezer fő)

Forrás: Központi Statisztikai Hivatal adatai alapján a Portfolio.hu számítása, 2014

* fekete színű (felső) görbe, számuk: bal oldali tengely

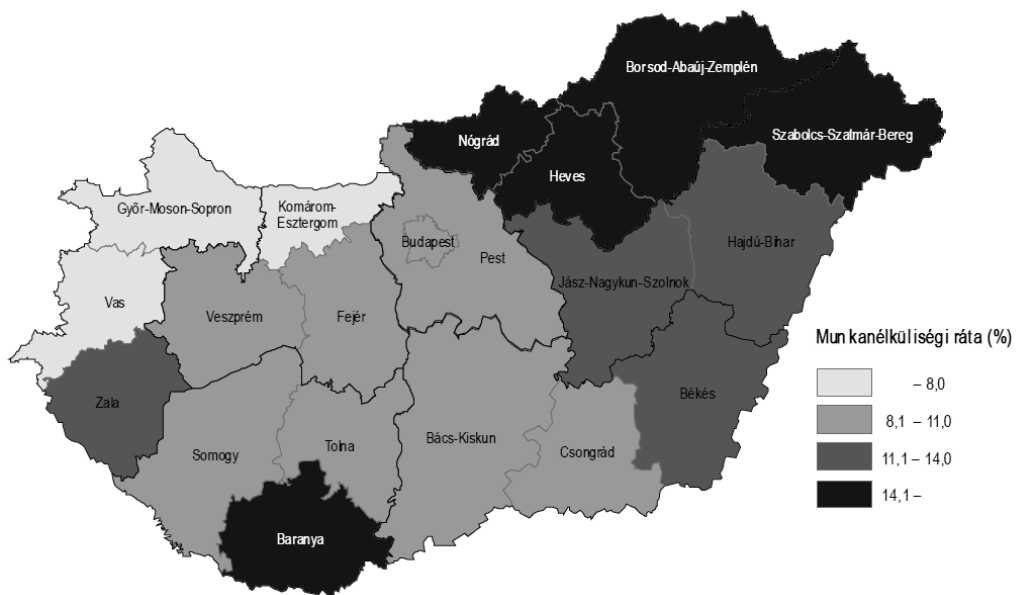
** szürke színű (alsó) görbe, számuk: jobb oldali tengely

A statisztikai adatok alapján (14. ábra) az elmúlt években a 15-74 év közötti népességben a foglalkoztatottak száma összességében 2001-től fokozatos növekedést

A munkanélküliek száma egészen 2005-ig 300 ezer fő alatt maradt, majd ezt követően fokozatos növekedést mutat, ami drasztikusan a 2008-as válságot követően ugrásszerűen megnő és 2010-ben eléri a közel 550ezer főt, ami hullámmzó mértékben 2013-ig fennáll, amikor is közel 150 ezerrel csökken a munkanélküliek száma, ami a 2011. évben az új közfoglalkoztatási rendszer bevezetésének is köszönhető.

3.2 A munkanélküliség területi megoszlása

Amikor megkérdezik, hogy mekkora a munkanélküliség Magyarországon, akkor az egyik lehetséges válasz az, hogy „Attól függ hol?!”. A munkanélküliség mértéke ugyanis jelentős eltérést mutat a területi megoszlását tekintve. A regionális sajátosságok alapján megállapítható, hogy a térségi különbségekben stabilitás figyelhető meg. A legjobb és a legrosszabb helyzetben lévő megye közötti különbség 4-szeres (15. ábra). A regisztrált munkanélküliek 21%-a tartozik a munkanélküliség szempontjából legrosszabb térségben. A legkedvezőtlenebb helyzetben lévő területek: Borsod-Abaúj-Zemplén, Szabolcs, Nógrád, Zala megye, míg a legkedvezőbb helyzetben lévő területek: Pest, Győr-Moson-Sopron és Veszprém megye.



15. ábra: Munkanélküliségi ráta területi megoszlása (2012)

Forrás: Központi Statisztikai Hivatal, 2013

Egyértelműen kétpólusúság figyelhető meg, azaz nyugat-kelet irányú dualizmus jellemző. A nyugati országrészekben, főleg az osztrák határ mentén a munkanélküliségi ráta kifejezetten alacsony, szemben a keleti országrészen tapasztalható helyzettel. A település nagysága és a munkanélküliség nagysága között is összefüggés mutatható ki.

Minél kisebb egy település, annál kevesebb munkahellyel rendelkezik, vagyis számottevő különbség figyelhető meg a falusi és a városi munkanélküliek állománycsoportok szerinti összetételben.

A munkanélküliség regionális különbségei történelmi okokra is visszavezethetők.

Ezek között megemlíthető az Osztrák-magyar Monarchia gazdaságpolitikája, ugyanis mivel a Monarchia központja Bécs volt, a Bécshez közeli régiókat fejlesztették elsősorban (Nyugat-Magyarország).

Az I. világháború után a Trianoni Egyezményt követően az ország „győztesekkel” volt körülvéve, azt a kevés, infrastruktúrával rendelkező területet is elcsatolták, ami volt. Számos térség nagyváros nélkül maradt, a fő vasútvonal és útvonalak is elkerülte.

A rendszerváltást követően a tulajdonviszonyok megváltoztak, bekövetkezett a mezőgazdaság hanyatlása (Szabolcs, Hajdú és Békés megye). A mezőgazdaság túlnyomórészt keleti piacra termelt, ez a piac összeomlott, fizetéseképtelenné vált (Szovjetunió). Ezen kívül a mezőgazdasági termelés erősen éghajlatfüggő, ezért kockázatos, a munkaerő igénye ingadozó és szezonális.

A nehézipar összeomlása, a bányák bezárása (Borsod megye) egyben a feldolgozóipar megszűnését is jelentette. Ezekben az iparágakban jellemzőek a „nehezen váltó” szakmák ('90-es évektől), ami szintén a munkanélküliség növekedését eredményezte.

3.3 A munkanélküliség által veszélyeztetett csoportok

A munkanélküliség veszélye nem csak területileg mutat eltérést, hanem munkavállalói tulajdonságok, mint például életkor, egészségi állapot, származás, nemek tekintetében is. Egyes munkavállalók sokkal inkább fenyegetettek, mint mások.

A veszélyeztetett csoportok közös jellemzői az alacsony társadalmi pozíció, gyenge védekezési lehetőség és gyenge védekezési képesség. Az alacsony társadalmi pozíciót az alábbi körülmények változása eredményezi (Móré, 2012a):

- család – munkahely;
- átalakult gazdasági szerkezet, alacsony iskolai végzettség;
- területi egyenlőtlenségek;
- a szociális ellátórendszer;
- közvetett vagy rejtett diszkrimináció.

A munkanélküliség által különösen veszélyeztetett csoportok a következők:

- fiatalok és pályakezdők;
- nyugdíjkorhatár közelében lévők, időskorúak;
- nők;
- etnikai kisebbségek;
- megváltozott munkaképességű emberek;
- tartósan munkanélküliek;
- menekültek, bevándorlók.

Jelen tananyag a pályakezdők és a nők munkaerőpiaci helyzetét tárgyalja részletesen.

3.3.1 A fiatalok, pályakezdők munkanélkülisége

A veszélyeztetett csoportok közül egyik leghátrányosabb munkaerőpiaci helyzetben a fiatalok, pályakezdők vannak, akiknek az elhelyezkedési esélyei a legrosszabbak, az elbocsátási esélyei a "legjobbak". A *Statistikai Tükör (2012a)* adatai alapján a

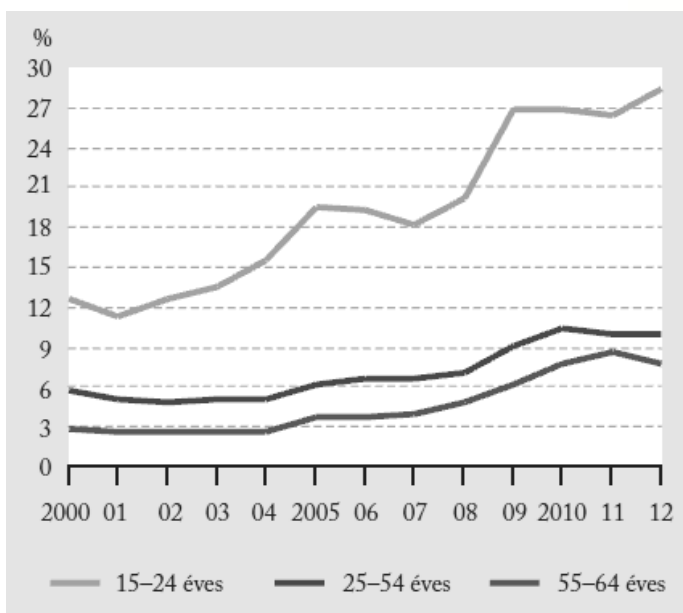
végzettség után mind álláskeresésnél (25,5%), mind elbocsátásnál, létszámleépítésnél (24,2%) a hátrányos megkülönböztetés oka az életkor. Ez alapján a fiatalok és az idősebb munkavállalók munkaerőpiaci helyzete hasonlóan mondható.

A társadalmi beilleszkedés egyik feltétele, hogy az iskolapadból kikerülő fiatalok be tudjanak illeszkedni a munka világába. Az álláskereséssel töltött hosszabb időtartam, valamint a sikertelen állásinterjúk hatására a pályakezdők elbizonytalanodhatnak, úgy érezhetik, hogy feleslegesen tanultak, tudásuk nem eladható, nincs rájuk szükség, ami kihat a későbbi életútjukra is. A munkaerejük kihasználatlan marad, morálisan és egzisztenciálisan is veszélyeztetettek, ami önmagában is súlyos társadalmi probléma, nem beszélve arról, hogy eltartásuk komoly terheket ró a társadalomra.

„A nyugat-európai országok már jóval korábban szembesültek az ifjúsági munkanélküliség problémájával, melyet elsősorban oktatási reformokkal, az oktatás expanziójával igyekeztek kezelni. Az intézkedések csak átmenetileg oldották meg a problémát, jelentős javulást csak a nyolcvanas évek második felében kibontakozó gazdasági fellendülés hozott. Magyarországon, a többi volt szocialista országhoz hasonlóan, ekkor kezdődött a rendszerváltás, mely a munkaerőpiacon is hatalmas változásokat eredményezett. A munkanélküliség megjelenése és gyors növekedése a fiatalokat fokozottan érintette. Az állástalanságukra – a munkaerőpiac idősebb szereplőivel ellentétben – a különböző társadalombiztosítási ellátások korábbinál szélesebb körű igénybevételi lehetősége nem jelentett megoldást. A fiatalabb generációk kedvezőtlen munkaerő-piaci helyzetét kétségtelenül javította az oktatás expanziója, az iskolarendszerű oktatás időtartamának meghosszabbítása. Ennek következtében az állást kereső fiatalok csak későbbi életkorban jelentek meg a munkaerőpiacon magasabb iskolai végzettségű, kvalifikáltabb munkavállalóként, elvileg nagyobb elhelyezkedési eséllyel.” (KSH, 2011)

A KSH (2013) adatai alapján megállapítható, hogy az ifjúság (15-25 év) munkanélküliségi rátája 2-2,5-szer magasabb, mint a 25-54 éves korcsoporté, sőt 2012-ben elérte a 28,1%-ot (az EU-27 átlaga ekkor 22,8% volt). A nyugdíj előtt álló korcsoport (55-64 év) rátája a legalacsonyabb a három korcsoport közül (16. ábra).

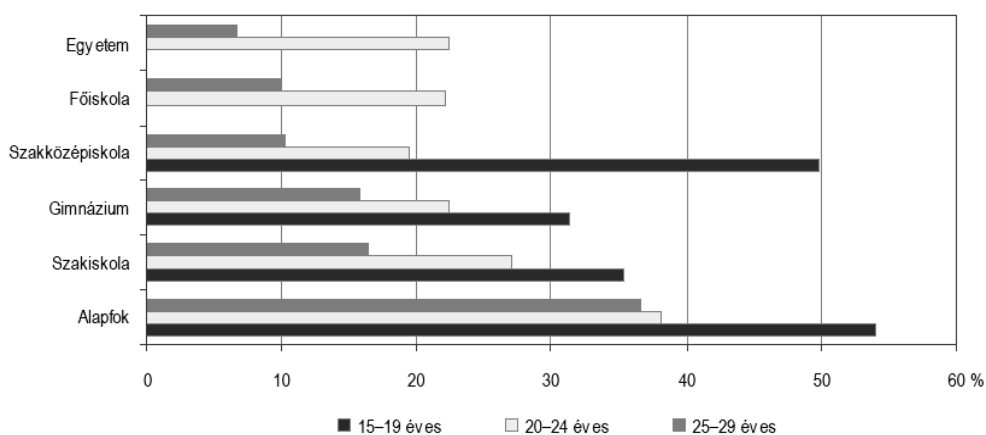
Korábban említettük, hogy az életkor mellett az iskolai végzettség befolyásolja az elhelyezkedési lehetőséget. Kiss (2014) vizsgálatai alapján a frissdiplomások elhelyezkedési idejére több tényező is pozitív hatással van. Ilyenek a személyes tényezők, vagyis, ha a családban van hasonló szakmai végzettséggel rendelkező személy, az rövidebb álláskeresési időt eredményez kapcsolatrendszerének köszönhetően. A kutatási eredményei azt igazolták, hogy hamarabb találnak állást azok, akik a képzésük ideje alatt külföldön dolgoztak, van szakmai tapasztalatuk, illetve a nyelvtudásuk magasabb szintű, a gyakorlatban alkalmazható. Emellett megállapítható, hogy akik hamarabb találtak munkát, azok a szakmájukban helyezkedtek el, míg a hosszabb elhelyezkedési idő esetében nagyobb az esély a pályaelhagyásra.



16. ábra: A munkanélküliségi ráta alakulása korcsoport szerint (%)

Forrás: Központi Statisztikai Hivatal, 2013

A fiatalok legmagasabb iskolai végzettség szerinti munkanélküliségi rátájának alakulását a 17. ábra mutatja. Az adatok alapján megállapítható, hogy a leghátrányosabb helyzetben a 15-19 éves alapfokú, szakközépiskolai végzettségűek vannak, akiknek a munkanélküliségi rátája meghaladja az 50%-ot, de a szakiskolai és a gimnáziumi végzettségűek is magasabb, mint 30%-os rátát mutatnak. A kor előre haladtával (véltetően a tapasztalatok, gyakorlat megszerzésével) a munkanélküliségi ráta mértéke csökken, de így is magas értéket mutat. A 20-24 és a 25-29 éves korcsoport munkanélküliségi rátájának alakulásáról általánosságban elmondható, hogy minél magasabb az iskolai végzettség, annál kisebb a munkanélküliség.



17. ábra: A 15–29 évesek munkanélküliségi rátája legmagasabb iskolai végzettség szerint, 2010

Forrás: Központi Statisztikai Hivatal, 2013

A KSH (2011) alapján a munkanélküliség kockázatával a felsőfokú végzettségűeknek is egyre inkább számolniuk kell. Különösen a 20–24 éves korcsoport jellemzője a magas (2010-ben 22%-os) diplomás munkanélküliségi ráta. A következő korcsoportban, a 25–29 évesek között már „csak” 8,5%-ot tett ki. A korábbi évekhez képest lényeges változás, hogy a munkaerőpiac egyre erőteljesebben diszkriminál a főiskolai, illetve egyetemi végzettségűek között.

„Az ifjúsági munkanélküliség kezelésében az oktatási rendszeren kívül természetesen nagy feladat hárul a foglalkoztatás-politika eszközrendszerére is. A pályakezdők esetében különösen fontos, hogy a programokban az aktív eszközök domináljanak. A statisztikák szerint számukra a munkaerőpiaci képzések a legsikeresebbek. Esetükben még jóval nagyobb a tanulási kedv, hiszen ők egy nemrég abbahagyott tevékenységet folytatnak, míg a többi munkanélküli több éve, esetleg évtizede zárta le a tanulmányait. Családi kötöttségeik is kisebbek, így közülük többen fejezik be a tanfolyamokat.” (Csehné, 2008b)

A fiatalok elhelyezkedésének a hátrányok mellett előnyei is vannak, amit a 3. táblázat foglal össze. Fontos, hogy tisztában legyünk a hátrányos helyzetet jelentő tényezők mellett az előnyökkel, is, ami felhasználható egy állásinterjúnál és önbizalmat adhat.

3. táblázat: A fiatalok elhelyezkedésének előnyei és hátrányai

<i>Előnyök</i>	<i>Hátrányok</i>
Friss, korszerű ismeretek	Kevés gyakorlat
Életkor (lásd hirdetések)	Tapasztalatlanság: <ul style="list-style-type: none"> – a szakmában – emberismeretben, emberi kapcsolatok kezelésében – önmenedzselésben
Nyitottság, rugalmasság	
Gyorsabb tanulási képesség	
Nagyobb teherbíró-képesség, mozgékonyság	
Egészség	Türelmetlenség
Az esetek többségében nincs 2-3 gyerek, akiket el kell tartani	Impulzivitás
	Viszonylag kevés kapcsolat

Forrás: saját összeállítás

Az ifjúsági munkanélküliség kezelésére az alábbi feladatok fogalmazódnak meg (Csehné, 2008b):

- csökkenteni kell a velük szemben meglévő előítéleteket,
- pótolni kell a hiányzó ismereteiket,
- segíteni kell a szocializációs zavarokat.

A 15–29 év közötti fiatalok élethelyzetét alapvetően határozza meg az oktatás expanziója. Ennek következtében egyrészt növekszik az az idő, amit egy fiatal élete során átlagosan eltölt az oktatási rendszerben, másrészt pedig egyre többen járnak egy adott időpontban iskolába. Az oktatásban – ezen belül is elsősorban a nappali tagozatos oktatásban – részt vevők aránya az elmúlt években látványosan továbbnőtt, ez azonban már nem a tanköteles kor kitolódásával magyarázható, hanem sokkal inkább a

társadalmilag elvárt iskolai végzettségi szint növekedéséből fakad. A tanulás tehát felértékelődött; a fiatalok döntően és egyre inkább iskolai végzettségi szintjük folyamatos növelésével igyekeznek lépést tartani a munkaerőpiac növekvő elvárásaival. A magasabb képzettségi szint általában javítja az elhelyezkedési esélyeket, és ha szükséges, a később bekövetkező pályamódosítások számára is megfelelő alapot biztosít. (KSH, 2011)

3.3.2 Nők a munkaerőpiacon

Az Európai Unió átlagához hasonlítva hazánkban kedvezőtlen a nők foglalkoztatási helyzete. Koncz (2006) alapján a rendszerváltást követően a nők foglalkoztatási folyamata többnyire ellentétes az Unió foglalkoztatási stratégiájában megfogalmazott elvárásokkal. Az adatok alapján mind európai uniós szinten, mind a férfiakhoz viszonyítva – az időskorúak kivételével – romlottak a nők relatív foglalkoztatási és munkanélküliségi pozíciói. A nők hátrányos helyzete már a munka világába való belépés pillanatában megjelenik és végig kíséri őket a foglalkoztatási életciklus egészén. A szerző szerint „a hazai foglalkoztatáspolitikai nem fordít kellő figyelmet az Európai Unió foglalkoztatási stratégiájában megfogalmazott esélyegyenlőség megteremtésének követelményeire. A nemsemleges és még inkább a nőket célzó pozitív megerősítő intézkedések hiánya korlátozza felzárkózásunkat az európai uniós folyamatokhoz.” Véleménye szerint a nők kedvezőtlen foglalkoztatási helyzetét úgy tudjuk javítani, ha figyelembe vesszük az Európai Unió foglalkoztatási stratégiájában megfogalmazott iránymutatásokat, követelményeket.

4. táblázat: A foglalkoztatási ráta alakulása nemenként és korcsoportonként (%)

Korcsoport (év)	Férfiak		Nők	
	2001 I-IV.	2014 I-IV.	2001 I-IV.	2014 I-IV.
15–19	7,9	3,8	6,3	3
20–24	56,7	45,6	44,2	35,2
25–29	83,2	82,3	57,5	63,3
30–34	86	88,3	61,9	64,1
35–39	83,7	89,4	71,8	72,2
40–44	79,6	87,9	75,9	78,7
45–49	75,9	84,1	72,9	81,7
50–54	68,2	76,9	62,1	77,9
55–59	51,3	70,6	23,2	56,8
60–64	13,1	26,9	5,5	13,4
15–64	62,9	67,8	49,8	55,9
65–74	3,1	4,4	1,3	2,3
Összesen	57,1	60,8	43,1	48

Forrás: Központi Statisztikai Hivatal (2014) adatai alapján saját szerkesztés

A fejlett piacgazdaságokban a női foglalkoztatottság színvonala alacsonyabb a férfiakénál (4. táblázat), ennek ellenére a munkanélküliségi ráták általában a nők körében magasabbak (5. táblázat).

A KSH (2014) adatai alapján a foglalkoztatási ráta 2001 és 2014 évet összehasonlítva összességében pozitív változást mutat mind a férfiak, mind a nők esetében, ugyanakkor megállapítható, hogy a 15-74 év közötti nők foglalkoztatása 2011-ben 14 %-kal, 2014-ben 12,8%-kal maradt el a férfiakétól (4. táblázat). Ugyanezt vizsgálva a munkaképes korú (15-64 év) nőknél, a lemaradás mindössze 1%-kal kisebb (2001. 13,1%; 2014. 11,9%) A nők hátránya az elmúlt 14 évben csökkent, de még így is jelentős.

A korcsoportok tekintetében a férfiak foglalkoztatása a 25-49 év közötti korcsoportban a legmagasabb (82-89,4%), míg a nőknél a 35-49 év közé esik (71,8-75,9%), melynek hátterében a családalapítás és a gyermekvállalás szerepel.

A munkanélküliségi rátákat vizsgálva megállapítható, hogy mindkét nem esetében növekedés tapasztalható 2001 és 2014 között (5. táblázat). A férfiaknál 6,3%-ról 7,6%-ra, míg a nőknél 5%-ról 8%-ra nőtt a munkanélküliségi ráta mértéke a munkaképes korúak (15-64 év) körében. A legnagyobb mértékű növekedés a 20-24 év közötti korosztálynál figyelhető meg, ez a férfiak esetében 7,1%-os, míg a nőknél 11,4%-os mértékű.

5. táblázat: A munkanélküliségi ráta alakulása nemenként és korcsoportonként (%)

Korcsoport (év)	Férfiak		Nők	
	2001 I-IV.	2014 I-IV.	2001 I-IV.	2014 I-IV.
15–19	22,5	40,8	22,2	34,7
20–24	10,8	17,9	8,3	19,7
25–29	7,2	8,7	6,6	10,4
30–34	5,8	6,6	5,8	8,6
35–39	5,7	5,8	4,2	7,1
40–44	5,4	6	3,8	6,9
45–49	5	5,6	3,4	5,9
50–54	4,6	6,9	3,6	4,9
55–59	3,9	5,9	1,3	6,2
60–64
15–64	6,3	7,6	5	8
65–74
Összesen	6,3	7,6	5	7,9

Forrás: Központi Statisztikai Hivatal (2014) adatai alapján saját szerkesztés

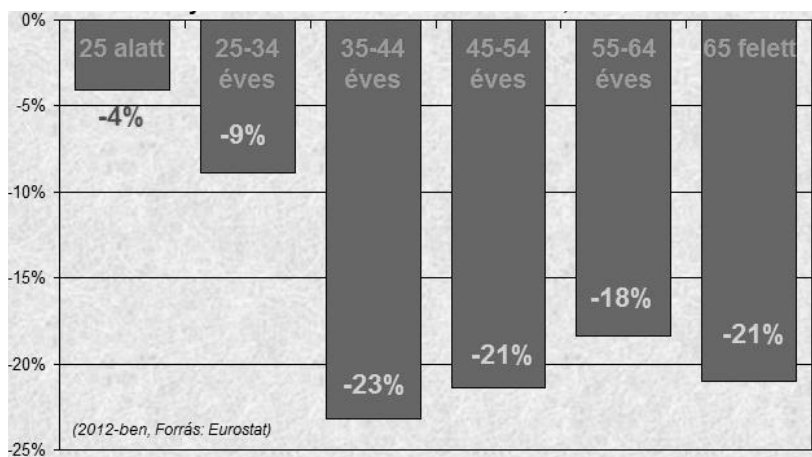
A nők munkaerőpiaci veszélyeztetettségének okai (Csehné, 2008b):

- jelentős a női munkaerő a munkanélküliséggel különösen fenyegetett munkakörökben (pl. az egyszerű betanított munkakörökben, az ügyviteli, irodai foglalkozásokban);

- a nők iskolázottsági színvonalát nem követte a szakképzettségi színvonaluk javulása;
- családi kötelezettségeik miatt nem eléggé mobilak és – legalábbis a munkáltató szemszögéből – nem eléggé megbízhatóak;
- hosszabb-rövidebb időre elhagyják a munkaerőpiacot (szülés, gyermekgondozás), ez idő alatt a megszerzett tudásuk, ismeretanyaguk megkopik, így a visszatérés mindig nehezebb, mint a bennmaradás.

A munkaerőpiaci egyensúly szabályozása, a munkaerőpiac rugalmassága szempontjából a hetvenes évek óta a nemzetközi gyakorlatban jelentős szerepet tölt be a részmunkaidős foglalkoztatás. A különböző ún. atipikus foglalkoztatási formák (*részletesen ld. következő fejezet*) elterjedése hazánkban is egyre nagyobb arányú, ami annak a munkaerőpiaci politikának köszönhető, amely a munkanélküliség csökkentése érdekében, a hátrányos helyzetben lévő munkavállalói csoportok munkaerőpiaci helyzetének javítását célozta meg.

A foglalkoztatás során bekövetkezett hátrányos helyzet kapcsán érdemes említést tenni a munkabérek közötti különbségekről is. Az Egyenlő Bánásmód Hatóság tízezer munkavállalót érintő felmérésének adatai alapján 2011-ben mintegy tíz százalékkal kaptak kevesebbet a nők ugyanazért a munkáért, mint a férfiak (*Kutasi, 2011*). Az eredmények alapján a hátrány elsősorban a legmagasabb jövedelműek körében jelentkezik. Az *EUROSTAT (2012)* korcsoportonkénti vizsgálata szerint a 35 év feletti munkavállalók esetében ez az arány meghaladja a 20%-ot (18. ábra).



18. ábra: Mennyivel keresnek kevesebbet a nők, mint a férfiak (%)

Forrás: EUROSTAT, 2012

Az Európai Unió egyik alapelve az „egyenlő munkáért egyenlő munkabér”, amit az 1957. évi római szerződés is rögzít. 1975-től EU-ós irányelv tilt minden díjazásbeli megkülönböztetést az azonos vagy azonos értékű munkavégző tevékenységet folytató férfiak és nők között. Ennek ellenére a női munkavállalók munkabér szerint hátrányos megkülönböztetés a gyakorlatban továbbra is jelen van, volt és lesz.

4. ATIPIKUS FOGLALKOZTATÁS SAJÁTOSSÁGAI, KÜLÖNÖS TEKINTETTEL A MUNKAERŐKÖLCSÖNZÉSRE

4.1. Az atipikus munka fogalma, formái

A foglalkozási viszonyok és fajták folyamatosan változó és bővülő köre szükségessé teszi a foglalkoztatásról való gondolkodás, a foglalkoztatottak definíciójának a kitágítását. Szokásosan a napi nyolc órás, munkahelyen, határozatlan munkaidős szerződéssel bért munkát végzők munkáját tekintik foglalkoztatásnak. Azok a foglalkoztatási formák pedig, amelyek a szokásostól eltérnek, ebben az egyszerű, tautologikus értelemben atipikusak.

Az atipikus foglalkoztatás sokféle munkavégzési forma és munkarend lazán definiált sokasága, hiszen országonként, régióként és a definíció mögötti megközelítéstől, szemlélettől függően a fogalom tartalma nagyon eltérő lehet. Röviden atipikus: ami nem tipikus vagy szokásos. Ez a laza értelmezés azért is hasznos, mert megkönnyíti az atipikus foglalkozások időben és térben is nagyon változó leírását (Hárs, 2012).

Hazai viszonylatokban a *Munkatörvénykönyve* (továbbiakban: Mt.) szabályozására épülő általánosan elfogadott tipikus és atipikus foglalkoztatás közti különbséget a 6. táblázat szemlélteti.

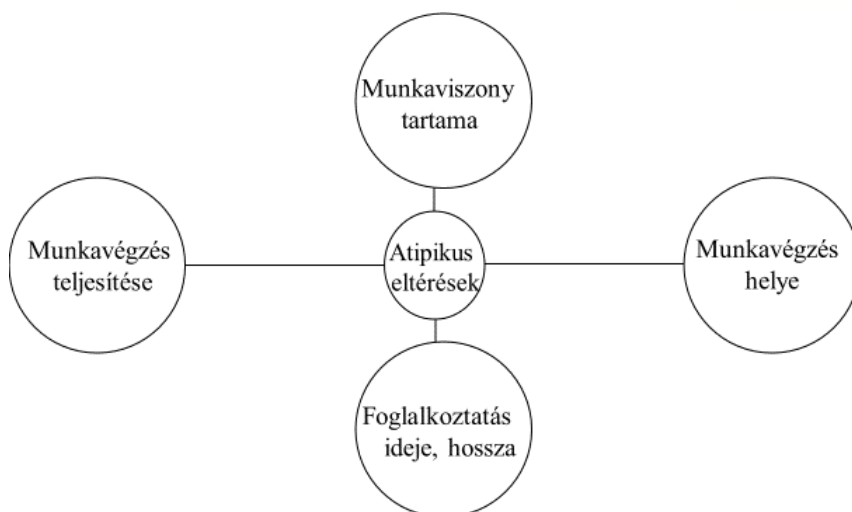
6. táblázat: A tipikus és atipikus foglalkoztatás jellemzői

Tipikus, „szokványos” foglalkoztatás	Atipikus foglalkoztatás
határozatlan idejű, teljes munkaidős, napi 8 óra, munkáltató telephelyén, szokásos módon, munkaviszonyban történő munkavégzés	szokványostól eltérhet: a munkaviszony tartamában, a munkavégzés helyében, a foglalkoztatás idejében, hosszában, a munkavégzésnek a munkaszerződés- kötő munkáltatótól eltérő személy számára történő teljesítésében történő munkavégzés

Forrás: Magyar Távmunka Szövetség, 2013

A szakirodalomban szokásosan alkalmazott általános definíció szerint atipikus a szokásostól eltérő rugalmas munkaidőben, vagy a szokásostól eltérő munkarendben történő foglalkoztatás, a szokásostól eltérő munkahelyen, otthon végzett munka és a távmunka, a munkaerő- kölcsönzés. Atipikus foglalkoztatottnak szokás tekinteni továbbá azokat, akik nem alkalmazottként, hanem vállalkozói szerződéssel vagy önfoglalkoztatóként dolgoznak (Hárs, 2012).

A 19. ábra az atipikus eltérések főbb tényezőit emeli ki.



19. ábra: **Az atipikus eltérések**

Forrás: Magyar Távmunka Szövetség, 2013

A fenti megközelítés alapján az atipikus foglalkoztatás körébe tartoznak tehát az alábbiak:

- A *részmunkaidős foglalkoztatottak*, akinek a normál munkaideje rövidebb az azonos munkahelyen, azonos típusú szerződéssel vagy azonos munkaviszonyban és hasonló munkakörben foglalkoztatott, hasonló szakképzettséggel és gyakorlati idővel rendelkező foglalkoztatottakénál. A részmunkaidős foglalkoztatást sokszor kollektív szerződésben is szabályozhatják, és országonként eltérő a részmunkaidő hossza.
- Az *időszakos foglalkoztatottak*, akiknek nincsen folyamatos munkaviszonyuk, kisebb-nagyobb megszakítással, időszakosan dolgoznak. Ebbe a körbe tartoznak mindenekelőtt a határozott idejű szerződéssel alkalmazottak, ők követhetők rendszerint nyomon az európai statisztikákban, A szezonális munka és az alkalmi munka is időszakos foglalkoztatást jelent, ezekről általában nemzeti áttekintések készülnek. Számbavételük bizonytalanabb, mert a kisegítő, szezonális, alkalmi, stb. munkásokat leginkább a családi gazdaságok, egyéni vállalkozók, vagy a háztartások alkalmazzák, és az is bizonytalan, megjelennek-e a regisztrált foglalkoztatottak között.
- A *munkaerő-kölcsönzés*, ami olyan háromoldalú munkaviszony, ahol a munkavállaló egy munkaerő-kölcsönző ügynökséggel köt munkaszerződést, a tényleges munkavégzésre viszont egy harmadik félnél, a kölcsönvevőnél kerül sor. A kölcsönvevő a kölcsönbeadóval köt megállapodást a munkavállalók átengedéséről, és ezzel úgy jut a munkaviszonynak megfelelően utasítható, ellenőrizhető munkaerőhöz, hogy ő maga nem áll jogviszonyban a kölcsönzöttekkel. Ebben a szerződéses értelemben a munkaerő-kölcsönzés is atipikus foglalkoztatást jelent.
- Az *otthoni munka*, illetve a távmunka sajátossága, hogy a munkát a munkáltató telephelyétől távoli helyszínen végzik. Az otthoni munka nem lehet gazdaságilag független tevékenység, a munkaadótól való gazdasági függés az

otthon végzett, bedolgozói jogviszony lényeges eleme. A távmunka jogi kerete hasonló, a munkavégzés a vállalati telephelytől távol – de nem szükségszerűen otthon – végzett munkát jelent, infó-kommunikációs eszközök közbeiktatásával.

- A *rugalmas munkaidő-beosztás* a szokásostól eltérő munkarend, munkaszervezés a hagyományos munkaviszonyon belül azonosítható atipikus elem, amely a rugalmasabb munkaszervezésen keresztül a munkaidő felhasználásának, beosztásának a kötöttségeit oldja. Az éjszakai, hétvégi műszakban végzett munka, az ún. „antiszociális munkarend” állandó vagy alkalmankénti esti, éjszakai vagy hétvégi munkavégzést jelent.
- Az *önfoglalkoztatás* végül nem munkaviszonyban végzett – és ebben az értelemben atipikus – munka. E meghatározás szerint önfoglalkoztatónak minősülnek az egyéni és társas vállalkozások dolgozó tulajdonosai, függetlenül attól, hogy vannak-e alkalmazottaik; a saját számlára dolgozók (pl. szellemi szabad foglalkozásúak), a mezőgazdasági önállók, segítő családtagjaik és szakmunkás tanulók, valamint a termelő típusú szövetkezetek tagjai (Hárs, 2012).

Az Mt. XV. fejezetének címe: A munkaviszony egyes típusaira vonatkozó különös szabályok, vagyis *a törvény nem használja az atipikus munkaviszony elnevezést*, azt a jogi szakirodalom vezette be. Az „egyes típusok” kifejezés alatt tehát inkább érthetjük a tipikus munkaviszony halmazán belül egyes szerződési formák csoportját, amelyek gyakorisága vagy történeti kialakulása következtében önálló típust képeznek. A törvény rendszeréből és szabályozási módszeréből nem az következik, hogy e szerződési típusokat ne tekintené hagyományos értelemben vett munkaviszonyoknak, hanem az, hogy bizonyos elemeiben eltérést mutatnak az Mt. VII-X. fejezetében szabályozott viszonyokhoz képest, ezért önálló szerződési, még hozzá munkaszerződési típusként való azonosításuk indokolt (Ferencz, 2014).

Az Mt. a XV. fejezetében tárgyalja a határozott idejű munkaviszonyt (192. §), a behívás alapján történő munkavégzést (193. §), a munkakör megosztását (194. §), a több munkáltató által létesített munkaviszonyt (195. §), a távmunkavégzést (196-197. §), a bedolgozói munkaviszonyt (198-200. §), az egyszerűsített foglalkoztatásra vagy alkalmi munkára irányuló munkaviszonyt (201-203. §), a köztulajdonban álló munkáltatóval fennálló munkaviszonyt (204-207. §), a vezető állású munkavállaló munkaviszonyát (208-211. §), és a cselekvőképtelen munkavállalóra vonatkozó különleges szabályokat (212. §). Külön, a XVI. fejezetben kapott helyet a munkaerő-kölcsönzés (214-222. §), és a XVII. fejezetben az iskolaszövetkezeti tag munkavégzése (223-227. §). A fentieket, mint eltérő jogviszonyokat kifejezetten nevesíti a törvény, ugyanakkor az egyik leggyakoribb atipikus munkaviszonyt, a részmunkaidős foglalkoztatást, illetve annak részletszabályait csak a munkaviszony általános szabályai között, mintegy „rejtve” találjuk meg. A másik csoportot képezik értelemszerűen azok a foglalkoztatási viszonyok, amelyeket külön jogszabályok rendeznek, így a közfoglalkoztatás, a diákmunka, az ösztöndíjas foglalkoztatás, a tranzit foglalkoztatás, a szociális szövetkezeti tag munkavégzése, és a különös jelentőséggel bíró megbízás alapján végzett munka vagy az önfoglalkoztatás. Ezek szabályait nem találjuk az Mt.-ben (Ferencz, 2014).

Határozott idejű Munkaviszony	Egyszerűsített foglalkoztatás, alkalmi munka	Részmunkaidős Foglalkoztatás	Behívás alapján történő munkavégzés
Munkakör Megosztás (job-sharing)	Kötetlen munkarend (rugalmas munkaidő)	Táv munkavégzés	Otthoni Munkavégzés (home-office)
Bedolgozói Munkaviszony	Munkaerő-Kölcsönzés	Több munkáltató Által létesített munkaviszony	Diákmunka (isk.szövetkezeti m.visz.)
Köztulajdonban álló munkáltató munkaviszonya	Vezető állású munkavállalók	Cselekvőképtelen munkavállaló munkaviszonya	

20. ábra: A Mt.-ben nevesített szokásostól eltérő munkaviszonyok

Forrás: Magyar Távmunka Szövetség, 2013

Finna (2008) szerint az atipikus foglalkoztatási formák terjedését egyrészt a foglalkoztató igényei (a humán erőforrásokkal való jobb gazdálkodás és az olcsóbb, rugalmasabb foglalkoztatás), másrészt a munkavállalók igényei (a különböző életciklusokhoz jobban alkalmazkodó, a munka és a magánélet összhangját jobban szolgáló foglalkoztatás) okozzák. Meghatározható még a foglalkoztatásnak egy vegyes csoportja is, amelyben mind a munkáltató, mind a munkavállaló érdekei az atipikus foglalkoztatási formák felé mutatnak. A munkáltatói érdekek és nyomás hatására szerveződő formák az alábbiak: bedolgozói jogviszony, osztott munkakör, több munkáltató általi foglalkoztatás, határozott időre szóló munkaviszony, behívás alapján történő munkavégzés, valamint a munkaerő-kölcsönzés keretében végzett munka. Elsősorban munkavállalói érdekek figyelembe vételével szerveződik a diákmunka, az ösztöndíjas foglalkoztatás, valamint a szociális gazdasághoz kapcsolódó, támogatott munkavégzési formák, mint a közfoglalkoztatás, a tranzit foglalkoztatás, a szociális szövetkezeti tag munkavégzése és a megváltozott munkaképességűek munkaviszonya (*Finna és Forgács, 2010*).

Geskó et al. (2011) a magyarországi atipikus munkaviszonyok elemzése során azt állapították meg, hogy az atipikus foglalkoztatás iránti munkaadói igényt nem elsősorban gazdasági vagy üzleti tényezők határozzák meg, hanem a gazdasági társaság olyan tényei, amelyek a lojalitásra, bizalomra, menedzsment attitűdökre, és korábban rögzült foglalkoztatási szokásokra vezethetők vissza. A munkavállalói oldalról a megélhetés és az életviteli sajátosságok, munkáltatói oldalról pedig a versenyképesség fenntartásához szükséges költségérzékenység a meghatározó motivációs tényezők. A két motivációs halmaz metszete igen szűk, így „az önkéntes, szabad döntéseken alapuló megegyezés helyett a kényszerek mentén terjednek az atipikus formák.”

Az atipikus foglalkoztatási formák az Európai Unióban az 1970-es évek közepe óta állnak a figyelem középpontjában. Állítható, hogy a kilencvenes évektől kezdődően ezeknek a munkavégzési és szerződési formáknak a megjelenése tekinthető az európai

munkajog és joggyakorlat legdinamikusabban fejlődő területének, ami meghatározó szerepet játszott az Unió munkaerő-piaci rugalmasságának növelésében is (Kiss, 2010). Az atipikus munkaviszonyban foglalkoztatottak aránya az EU-ban az összes foglalkoztatott számához viszonyítva a 2000-es években 40% körül mozgott. Viszont az EU-27 tagállamaiban igen eltérő volt az atipikus munkaviszony elterjedtsége. 2010-ben Schmid adatai alapján a részmunkaidőben dolgozók aránya Romániában mindössze 1% a munkaerőpiacon, míg Hollandiában 27%. A határozott időre szóló munkaszerződéssel dolgozók Romániában ismét csupán 1%-os arányt képviselnek, míg a spanyol munkavállalók 16%-a rendelkezik ilyen jogviszonnyal. Az önfoglalkoztatók aránya Luxemburgban 2%, Görögországban 12%. A kutatás megállapítja, hogy az önfoglalkoztatás visszaesése várható a részmunkaidős foglalkoztatás javára azokban az országokban, amelyekben jelenleg alacsonyabb az atipikus jogviszonyban foglalkoztatottak aránya (Schmid, 2010).

A válság szintén jelentős hatással volt az atipikus munkaviszonyok elterjedtségére. Az OECD nemzetközi összehasonlításban (2013) megállapítja, hogy a válság hatására a fejlett tagországok jelentős része könnyítéseket vezetett be a munkaerő védelme kapcsán, praktikus jogilag könnyítve az egyéni és csoportos létszámleépítés lehetőségeit. E körülmény a tanulmány szerint közelebb hozta egymáshoz a határozott és határozatlan időre alkalmazott munkavállalók védelmi szintjét, ami növeli a munkaerő-piac rugalmasságát (Ferencz, 2014).

A következőkben az atipikus formák közül a munkaerő-kölcsönzéssel ismerkedünk meg részletesebben.

4.2. A munkaerő-kölcsönzés

A munkaerő-kölcsönzés egy kölcsönszerződés folytán valósul meg. Egy olyan foglalkoztatási forma, amelyben három szereplő van jelen: a kölcsönbeadó, a kölcsönbevevő és maga a munkavállaló. A szerződési keretek szerint egyrészt a kölcsönbeadó köt egy munkajogi munkavállalási szerződést (általában meghatározott munkavégzésre) a munkavállalóval, így létrehozva a munkaviszonyt, illetve a kölcsönbevevő és kölcsönbeadó között jön létre egy polgárjogi kölcsönszerződés. A munkavállaló a kölcsönbevevőnél végzi munkáját, amiért juttatásait a kölcsönbeadótól kapja (Jarjabka, 2010). A Munkatörvénykönyv szerint: a *munkaerő-kölcsönzés* olyan tevékenység, amelynek keretében a kölcsönadó a vele kölcsönzés céljából munkaviszonyban álló munkavállalót ellenérték fejében munkavégzésre a kölcsönvevőnek átengedi.

4.2.1. A munkaerő-kölcsönzés múltja és jelene

Az Európai Unióban már a múlt század közepén felismerték, hogy a munkaerő-kölcsönzés mindhárom szereplő számára előnyökkel jár. Ennek következtében a '60-as, '70-es években fellendült ennek a foglalkoztatási formának az alkalmazása. Mivel a munkajog általános jogi normái az addig ismert foglalkoztatási módszerek jogi kifejeződése voltak, kézenfekvő volt valamilyen külön megoldást találni azokra az esetekre, amikor a vállalkozásnak rendkívüli helyzetben kellett munkavállalókat viszonylag rövid ideig alkalmazni. A helyzet jogi szabályozása mellett kezelni kellett a

munkaerő-kölcsönzés fellendülését követő társadalmi konfliktust is. Ez abban nyilvánult meg, hogy a szakszervezetek egyre több országban a hagyományos módon foglalkoztatottak védelmében e módszernek – szabályozás híján – a megtiltását, de legalábbis korlátozását követelték. Így a munkaerő-kölcsönzéssel kapcsolatban több vitatott kérdésre kellett választ találni (*Bankó, 2010*). A helyzet kezelésére az egyes országok által alkalmazott megoldásokat három csoportba lehet sorolni:

- Engedélyezik és szabályozzák a munkaerő-kölcsönzést, amely által jogintézményi szintre emelkedett a foglalkoztatási technika: Belgium, Németország, Franciaország, Hollandia, Finnország, Portugália, Ausztria, Luxemburg és Spanyolország
- Engedélyezik, de nem szabályozzák külön a munkaerő-kölcsönzést, ezáltal az általános jogi normák az irányadóak: Dánia, Nagy-Britannia és Írország
- Nem ismerik el a módszert, tiltják azt: Görögország, Olaszország és Svédország (*Lórodi, 2003*)

A munkaerő-kölcsönzés szabályozását tekintve országoként jelentős eltérések mutatkoztak. Az egyes tagállamok kölcsönzést érintő szabályozásai kitértek a kikölcsönzött munkavállalók a kölcsönvevő cég saját állományába vett határozatlan idejű munkajogviszonyban álló dolgozóival egyenlő mértékű fizetésére; a képzésre; a képviseleti jogokra; a foglalkoztatás más feltételeire; azokra a körülményekre, melyek megléte esetén a kölcsönvevő vállalatok élhetnek a munkaerő-kölcsönzés lehetőségével; a kikölcsönzött munkavállalók arányának korlátozására; egyes szakmákban a munkaerő-kölcsönzés megtiltására; a munkaerő-kölcsönzési megbízások időtartamának mértékére, számának maximalizálására (*Welz, 2008*). Bár az Európai Unióban a 91-től irányelvek vonatkoztak e foglalkoztatási formára, és a 2000. márciusában elfogadott lisszaboni stratégia célkitűzései tükrözik, hogy az Európai Tanács is felismerte annak szükségességét, hogy a rugalmasság és a hatékonyság érdekében nagyobb hangsúlyt kell fektetni az újonnan megjelent munkaszervezési lehetőségekre, és a változatosabb szerződési feltételekre (*Bankó, 2001*), az egységes szabályozás mégis máig váratott magára.

Magyarországon a rendszerváltás jelentett fordulópontot: a piaci szegmens változásai, a versenyképesség, a multinacionális cégek megjelenése magukkal hozták a módszer alkalmazásának szükségességét, amit az is igazolt, hogy különböző nyugat-európai munkaerő-kölcsönző cégek meg is jelentek a magyar munkaerő-piacon. A jogi szabályozás azonban csak 2001-ben született meg, a Mt. 3. részének XI. fejezetével való bővítésével (*Lórodi, 2003*). Ma a munkaerő-kölcsönzésre a 2012. július 1-jei hatállyal életbe lépő Munkatörvénykönyv szabályai az irányadóak.

4.2.2. A munkaerő-kölcsönzés szabályozási háttere

E foglalkoztatási forma jogi kereteit az Európai Unió szintjén a 91/383/EGK, 96/71/EK, 104/2008/EK irányelvek, illetve hazai szinten a 1992. évi XXII. Munka törvénykönyve mellett a munkaerő-kölcsönzésről kiadott 118/2001. (VI.30.) kormányrendelet, és az Alkotmánybíróság 67/2009. (VI.19) határozata határozták meg. Az európai szintű szabályzás ismertetése után, a harmonizálási kötelezettségnek megfelelő 2012. július 1-jei hatállyal életbe lépő Munkatörvénykönyv munkaerő-kölcsönzést érintő változásaira térnek ki.

Az Európai Tanács 1991. június 25-i 91/383/EGK irányelve az atipikus foglalkoztatási formák közül a munkaerő-kölcsönzésre és a határozott idejű munkajogviszonyra vonatkozóan tartalmaz – a munkahelyi egészség és biztonság témakörébe tartozó – speciális védelmi szabályokat. Az irányelv célja, hogy mind a határozott időre, mind pedig a munkaerő-kölcsönzés keretében foglalkoztatott munkavállaló ugyanolyan védelemben részesüljön, mint a határozatlan időtartamra létesített munkaviszonyban álló munkavállaló, vagy mint, az a munkavállaló, akit „hagyományos” munkajogviszony keretei között foglalkoztatnak (Bankó, 2009).

A Tanács 1996. december 16-i 96/71/EK irányelve a munkavállalók kiküldetéséről szolgáltatások nyújtása esetére vonatkozik. Az irányelv célja kettős: egyrészt, hogy védje a munkavállalók szabad mozgásának elvét az unióban; másrészt, hogy megóvja a közösséget a verseny torzulásaitól és a szociális igazságtalanságoktól.

Az Európai Parlament és a Tanács 2008/104/EK irányelvéhez alkalmazkodva a tagállamok 2011 decemberéig voltak kötelezve harmonizálni saját munkajogi törvényeiket. Az irányelv célja (2. cikkely): a kölcsönzött munkavállalók védelmének biztosítása és a munkaerő-kölcsönzés keretében történő munkavégzés minőségének javítása, az egyenlő bánásmód alapelvének a kölcsönzött munkavállalókra való alkalmazása és a munkaerő-kölcsönzők munkáltatóként való elismerése révén, figyelembe véve, hogy meg kell teremteni a munkaerő-kölcsönzés keretében történő munkavégzés igénybevételét szabályozó megfelelő kereteket a munkahelyteremtéshez és a rugalmas munkavégzési formák kialakításához való eredményes hozzájárulás érdekében.

A kölcsönzéshez kapcsolódó fogalmakat a 2008/104/EK irányelv a következőképpen definiálja:

- *Munkavállaló*: olyan személy, akit az adott tagállamban a nemzeti munkajog munkavállalóként véd.
- *Munkaerő-kölcsönző*: olyan természetes vagy jogi személy, aki/amely a nemzeti joggal összhangban munkaszerződést köt vagy munkaviszonyt létesít kölcsönzött munkavállalókkal annak céljából, hogy azokat a kölcsönvevő vállalkozásoknál való ideiglenes, az adott vállalkozás felügyelete és irányítása melletti munkavégzésre kölcsönözze ki.
- *Kölcsönzött munkavállaló*: egy kölcsönvevő vállalkozásnál való ideiglenes, az adott vállalkozás felügyelete és irányítása melletti munkavégzésre történő kikölcsönzés céljából egy munkaerő-kölcsönzővel kötött munkaszerződéssel rendelkező vagy ott munkaviszonyban álló munkavállaló.
- *Kölcsönvevő vállalkozás*: olyan természetes vagy jogi személy, akinek/amelynek és aki/amely felügyelete és irányítása mellett a kölcsönzött munkavállaló ideiglenesen munkát végez.
- *Kikölcsönzés*: azaz időszak, amelyre a kölcsönzött munkavállalót a kölcsönvevő vállalkozáshoz helyezik ki az adott vállalkozás felügyelete és irányítása melletti ideiglenes munkavégzés céljából.
- *Alapvető munka- és foglalkoztatási feltételek*: törvényben, rendeletben, közigazgatási rendelkezésekben, kollektív szerződésekben és/vagy a kölcsönvevő vállalkozásnál hatályban lévő egyéb kötelező erejű általános rendelkezésekben megállapított munka- és foglalkoztatási feltételek: a munkaidő hossza, túlmunka, szünetek, pihenőidő, éjszakai munka, szabadságok és munkaszüneti napok; fizetés.

Magyarországon a 2012. július 1-jén hatályba lépő Munkatörvénykönyv XVI. fejezete szabályozza a munkaerő-kölcsönzést. A korábbi fogalmi meghatározás mellett néhány egyéb lényeges elem:

- *A kölcsönbeadó és a kölcsönbevevő közötti jogviszony*
A kölcsönbeadó és a kölcsönvevő közötti megállapodás tartalmazza a kölcsönzés lényeges feltételeit, a munkáltatói jogkör gyakorlása megosztását, amelyet írásba kell foglalni. A munkaviszony megszüntetésének jogát kizárólag a kölcsönbeadó gyakorolhatja.
A kölcsönvevő írásban tájékoztatja a kölcsönbeadót az irányadó munkarendről, a munkáltatói jogkör gyakorlójáról, a munkabérfizetés alapjául szolgáló adatok közlésének módjáról és határidejéről, az elvégzendő munkára vonatkozó alkalmassági feltételről, továbbá minden olyan körülményről, amely a munkavállaló foglalkoztatása szempontjából lényeges.
- *A kölcsönzésre irányuló jogviszony*
A munkaszerződésben meg kell állapodni abban, hogy a munkaszerződés kölcsönzés céljából jön létre, továbbá meg kell határozni a munkavégzés jellegét és a munkakört. A kölcsönbeadó írásban tájékoztatja a munkavállalót legkésőbb a kikölcsönzést megelőzően a kölcsönvevő azonosító adatairól, a kikölcsönzés kezdetéről, a munkavégzés helyéről, a kölcsönvevőnél irányadó munkarendről, a kölcsönvevő részéről a munkáltatói jogkört gyakorlóról, a munkába járás, a szállás és az étkezés feltételeiről.

4.2.3. A munkaerő-kölcsönzés előnyei és hátrányai

A munkaerő-kölcsönzés előnyeiről és hátrányairól egyaránt beszélhetünk a munkavállalói és a munkaadói oldalról. Az alábbiakban mindkét szempontból felsoroljuk a legfontosabb jellemzőket.

A munkaadó előnyei a következő esetekben mutatkoznak meg a kölcsönzéssel kapcsolatban (Ásványi, 2010):

- Helyettesítés
- Meghatározott feladat elvégzése
- Rugalmas létszámgazdálkodás
- A próbaidő helyettesítése
- Gyorsaság
- Adminisztrációs teher csökkentése
- Költséghatékonyság
- Hatékonyság
- Diszkréció

További előnyei:

- a munkafolyamatokban váratlanul felmerülő munkaerő-igény kielégítése
- a munkafolyamatokban szezonálisan vagy ciklikusan felmerülő munkaerő-igény kielégítése
- a kölcsönzés időtartamának rugalmassága
- a munkaerő-kölcsönzés díja nem terheli a bérköltséget
- az adminisztrációs terhek átkerülése a kölcsönadóhoz, ezáltal csökken a HR szervezet költsége

- létszámstop esetére létszámnövelési megoldás
- a HR költségek jobb tervezhetősége
- betegség vagy szabadság idejére munkaerő-pótlás lehetősége
- alkalmazás előtti munkapróba
- a munkaerő toborzására és kiválasztására fordított idő és költségek csökkentése
- a nyitott pozíciók gyors betöltése (Bóday, 2009)

A munkaadó jelentősebb hátrányai:

- a. A kölcsönzött munkaerő szempontjából:
 - elkötelezettség alacsonyabb szintje
 - magasabb fluktuáció
 - a munkavégzés minősége gyengébb
 - kölcsönzöttek kisebb biztonsága
 - motiváció alacsonyabb szintje
- b. Kölcsönbeadó szempontjából:
 - együttműködési nehézségek a kölcsönbeadóval
- c. Jogi szabályozás szempontjából:
 - magas költségek (Bóday, 2009)

A munkavállaló előnyei:

- rugalmas megoldás, ha gyorsan, rövid időre akar elhelyezkedni
- szakmai tapasztalat szerzés és kapcsolati tőke növelése
- beilleszkedési lehetőség, ugródeszka a munkaerő-piac hátrányos szereplőinek (GYES-ről visszatérők, munkanélküliek, pályakezdők)
- elkötelezettség nélküli, eseti munkavállalás lehetősége

Munkavállaló hátrányai:

- bizonytalanság, motiválatlanság és annak érzése, hogy munkáját nem ismerik el
- „hátsó udvar effektus” avagy a kölcsönzött munkavállalónak kevesebb esélye van szakmailag előrelépni
- alacsonyabb béren kívüli juttatás
- érdekképviselő gyenge (Ásványi, 2010)

4.2.4. Munkaerő-kölcsönzés számokban

Nemzetközi és nemzeti szinten egyaránt találkozunk átfogó statisztikai jelentésekkel, elemzésekkel, amelyek a munkaerő-kölcsönzők tevékenységét foglalják össze. A globális összefoglalókat a CIETT (International Confederation of Private Employment Agencies), vagyis a Magán Munkaerő-kölcsönzők Nemzetközi Szövetsége készíti el évente, míg Magyarországon a Nemzeti Munkaügyi Hivatal felel a statisztikai adatszolgáltatásért. Mindkét esetben tavasszal készülnek el az összefoglalók, nemzeti szinten az előző évi adatokat feldolgozva, nemzetközi szinten pedig a két évvel megelőző adatokról. Jelenleg mindkét esetben a 2013-es adatok érhetőek el legfrissebben.

A CIETT 2015. februárjában közzétett adatai szerint 2013-ban világon több mint 40 millió ember dolgozott kölcsönzött munkavállalóként, kitöltve mintegy 12 millió teljes

munkaidős munkahelyet. Átlagban ez a munkavállalói létszám mintegy 1,6%-t teszi ki a teljes munkaképes lakosságnak.

260.000 magán munkaerő-közvetítő cég dolgozik világszerte, melyek összesen 1,66 milliós személyzetet foglalkoztatnak.

A munkaerő-kölcsönzési szektor 2013-ben 415 billió Euro éves bevételt termelt. A területi eloszlást tekintve a munkaerő-kölcsönzési szektorból az Egyesült Államok részesedik a legnagyobb arányban - 22,9%-kal-, őt követi Kína 18%-kal, majd Japán áll a dobogó legalsó fokán 13,4%-kal.

Ha az EU tagállamokat együtt vennénk figyelembe, akkor a teljes munkaerő-kölcsönzési szektor 28,5% esne rájuk.

A *Nemzeti Munkaügyi Hivatal* a munkaerő-kölcsönzők tevékenységéről a következőket állapítja meg:

A 2013. december 31-ei állapot szerint a munkaerő-kölcsönzők közül 738 db székhelyként, 278 db pedig telephelyként működött az országban, számuk együttesen 1016 db-ot tett ki. Ez utóbbi adat a 2012. december 31-ei állapothoz képest 3,1%-os növekedést jelent. 2013-ban összesen 274 db székhely és 234 db telephely kérte nyilvántartásba vételét, 204 db székhely, 184 db telephely pedig törlésre került a nyilvántartásból.

A munkaerő-kölcsönzők árbevételének 81,1%-a a fizikai foglalkozásúak (129,1 milliárd Ft), 18,9%-a pedig a szellemi foglalkozású munkavállalók (30,0 milliárd Ft) után keletkezett. A fizikaiak körében a betanított munkások (72,4 milliárd Ft), a szellemiek körében pedig ügyintézők, ügyviteli alkalmazottak (26,8 milliárd Ft) foglalkoztatása után realizálódott a legtöbb bevétel. 2012-höz képest a fizikai munkát végzők után jelentősen emelkedett a nettó árbevétel (16,3%-kal), míg a szellemi foglalkozásúaknál inkább stagnált a kölcsönzők hozama (0,1%-os csökkenés).

5. A HUMÁN ERŐFORRÁS GAZDÁLKODÁS GYAKORLATA

5.1 A humán tőke felértékelődése

Az utóbbi évtizedekben az emberi tényező szerepe egyértelműen felértékelődött mind a gazdasági, mind a társadalmi folyamatokban. Ma már egyre inkább magát az embert tartják a legfontosabb erőforrásnak, mely meghatározza a szervezetek sikerességét a gazdasági folyamatok eredményességét. A fogyasztói, szolgáltatói társadalom kialakulása, a folyamatosan változó diverzifikált környezet, a felgyorsult folyamatok, és még számos más tényező együttes hatása eredményezte, hogy az emberi erőforrások szerepe jelentősen megnövekedett a természeti és más gazdasági erőforrásokkal szemben (*Szabó – Berde, 2007*). A technológiai és társadalmi fejlődés következtében a gazdaság szerkezete nagymértékben átalakult, amelynek eredményét „új gazdaságnak”, vagy tudásalapú gazdaságnak nevezzük. Ma már azt a korszakot éljük, amelyben a mezőgazdaság, sőt már az ipar szerepe is egyre kisebb jelentőségű, a vezető szerep a szolgáltatások szektorának jutott. (*Gyökér et al., 2010*).

A 21. század sikeres cégvezetői, alkalmazottaikat a szervezet legértékesebb vagyontárgyai között tartják számon. A szervezetek sikereinek alapja, a szervezet intellektuális tőkéjének hatékony felhasználása és fejlesztése. A külföldi és hazai kutatási eredmények is növekvő számban bizonyítják, hogy az emberi erőforrások és menedzselésük a szervezeti teljesítmény, a versenyképesség meghatározó elemei, melyek a fenntartható versenyelőny egyedüli forrását biztosítják. Az emberi tőke többet jelent, mint a szervezetnél foglalkoztatott emberek, magában foglalja azt is, amit ők magukkal hoznak és mozgósítanak a szervezeti siker elérése érdekében. „A humán tőke tehát a szervezeti tagok képességén és tudásán alapuló, a munka- és élettapasztalatokból, valamint a motivációkból összeadódó kollektív érték. Időnként intellektuális- vagy tudástőkének is nevezik, így hangsúlyozva, hogy az emberi gondolkodásnak, tudásnak, kreativitásnak, döntéshozásnak milyen fontos szerepe van a mai szervezetek életében.” (*Karolinyné et al., 2010*)

5.2 A humán erőforrás gazdálkodás fogalma, célja, feladata

A humán erőforrás menedzsment alapvetően az emberekkel, mint erőforrásokkal foglalkozik. A társadalmi, gazdasági átalakulással egyidejűleg egyre fontosabbá válik az emberi tényező menedzselése a munka világában. Az ember, mint erőforrás nélkülözhetetlen minden vállalat eredményes gazdálkodása szempontjából. A hazánkban végbemenő átalakulás, a változó gazdasági és társadalmi környezet megköveteli az erőforrásokkal való racionális gazdálkodást. A változások legerőteljesebben az emberi erőforrások területén figyelhetők meg, a hatékony munkaerő-gazdálkodás súlya jelentős mértékben megnőtt (*Berde – Dajnoki, 2007*).

A humán erőforrás gazdálkodás területén két jól elkülöníthető feladat van jelen. Az egyik, a szervezeti célok teljesítéséhez kell biztosítani a megfelelő emberi tőkét, meg kell teremteni az emberi erőforrás működtetésének és hatékony felhasználásának feltételrendszerét. A másik a szervezetet működtető egyének igényeinek, elvárásainak kielégítése, az alkalmazottak motiváltságának és elégedettségének kialakítása. Azaz olyan munkahelyi légkör teremtése, mely minden alkalmazott számára biztosítja, hogy képességeit, tudását a leghatékonyabban használhassa fel a szervezet érdekében. Az

emberi tényező szerepe az utóbbi évtizedekben felértékelődött mind a gazdasági, mind a társadalmi folyamatokban. Ma már egyre inkább magát az embert tartják a legfontosabb erőforrásnak, mely meghatározza a szervezetek sikerességét a gazdasági folyamatok eredményességét (*Gulyás 2008a; Gulyás 2008b*). A siker kulcsa „az emberi tényező”. A munkaerő speciális sajátosságai, jellegzetességei miatt nem hasonlítható egyetlen más olyan termelési erőforráshoz sem, mint a pénz, termelési eszköz, energia vagy információ. Az emberi erőforrás önmagában azért is meghatározó szerepet játszik, mert a többi erőforrás hatékony felhasználása, működtetése emberi tényező nélkül lehetetlen. Hiába áll rendelkezésre minden erőforrás, az ember közreműködése nélkül inaktív, életképtelen, azaz a folyamatok, a szervezetek működtetése emberi közreműködés nélkül lehetetlen (*Bakacsi – Bokor, 2003*).

A humán erőforrás menedzsment definícióját keresve sokféle, lényegében hasonló megközelítéssel találkozhatunk a szakirodalomban. A humán erőforrás gazdálkodás lényege a következő alapelvekben foglalható össze (*Berde – Dajnoki, 2007*):

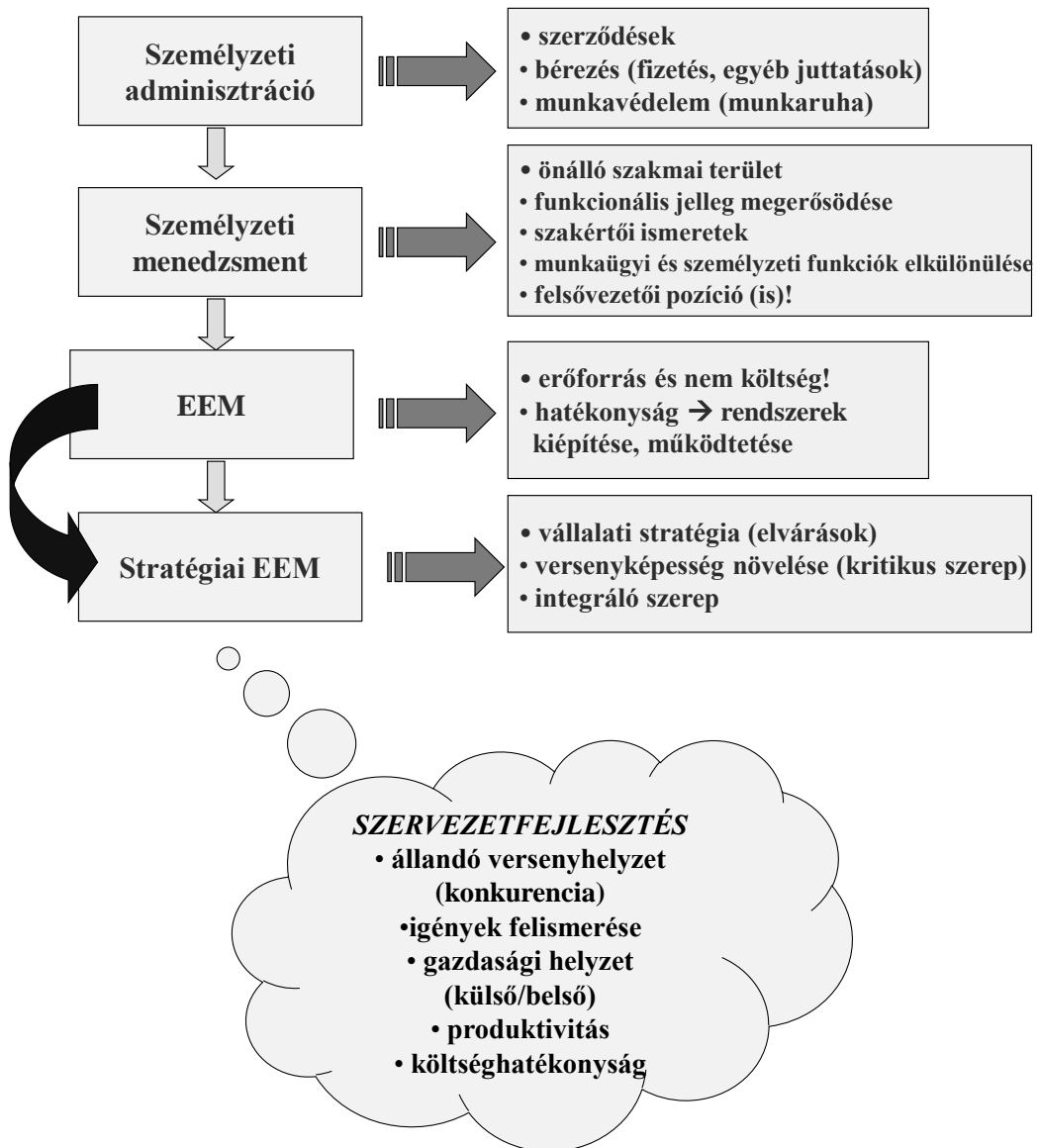
- Az emberi erőforrás minden szervezet legfontosabb értéke, hatékony menedzselésük a szervezet sikerének legfőbb záloga.
- Üzleti sikert akkor érhetünk el az emberi erőforrások segítségével, ha a vállalatok személyügyi politikája és irányelvei szorosan kapcsolódnak a szervezet küldetéséhez és stratégiai célkitűzéseéhez.
- A szervezeti kultúra, a vállalati értékek, a hangulat, a menedzsment viselkedéskultúrája nagyban befolyásolják az alkalmazottakat a jobb teljesítmény elérésében. Ezért a menedzsment felelőssége, hogy a vállalati értékrendet megerősítse, vagy megváltoztassa, illetve, hogy a dolgozókkal elfogadtassa, és az egész szervezet ezek szellemében működjék.

A humán erőforrás gazdálkodás definícióiban közös, hogy mindegyik az embert tartja a legfontosabb erőforrásnak. Arra az elképzelésre épülnek, hogy a szervezeti célok megvalósítását az egyéni célok figyelembevételével kell elérni. A hangsúly a jövőben nem az emberi erőforrás menedzsment tevékenységek és funkciók kivitelezésén, hanem az üzleti partnerkénti működésen, a maga vagy mások által kezdeményezett üzleti újítások megvalósításában való közreműködésen, az eredményességhez való minél sikeresebb hozzájáruláson lesz. Ez a felfogás teljesen új szerepvállalására készíti a humán erőforrás menedzsment szakembereit. A korábbi adminisztratív és érdekegyeztető funkció mellett új szerepek is megjelennek, mint például a stratégiaalkotó és változásmenedzselő szerepek.

Az emberi erőforrás gazdálkodás olyan funkcionális szakterület, amely nélkül ma már elképzelhetetlen lenne a szervezetek működése. Visszatekintve az emberi erőforrás menedzsment (továbbiakban EEM) tevékenység történetére, az egyes lépcsőfokokon a következő sajátosságok voltak jellemzőek (21. ábra):

1. *Személyzeti adminisztráció* (Personnel Administration): először a tevékenység adminisztratív és operatív végrehajtó szerepe dominált. Az emberi erőforrásokhoz kapcsolódó adminisztratív tevékenységeket jelentette, tehát a munkaügyi adminisztrációt, a munkaügyi feladatokat.
2. *Személyzeti menedzsment* (Personnel Management): egymástól független szakmai területek alakultak ki az EEM-területen belül, és a tevékenység beilleszkedett a vállalati funkcionális területek sorába. A személyzeti menedzsment feladata volt

olyan rendszerek létrehozása, működtetése, melyek meghatározták az alkalmazás kereteit belépéstől kiválásig. Elismert önálló szakmai területként működött. Rendezett, szakértői ismereteket igénylő feladatokat látott el.



21. ábra: Az emberi erőforrás menedzsment fejlődése

Forrás: saját szerkesztés

3. *Emberi erőforrás menedzsment* (Human Resource Management): az egyes szakmai területek integrálódtak, megjelentek az üzleti szempontok, a hozzáadott értéket teremtő működés igénye. Az emberi erőforrás, mint stratégiai tényező, vállalati erőforrás jelent meg, ezáltal a menedzselés, motiválás, kommunikáció,

alkalmazottak bevonása, elkötelezettségük fokozása, feladattal való azonosulás, szervezet és egyén céljainak harmóniája elsőrendű célokká váltak. Aktívan befolyásolták a vállalat stratégiáját, saját stratégiát, politikát dolgoznak ki, szervezeti strukturális és kulturális változások mozgatóivá váltak.

4. *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*: megjelenik a HR szerepvállalása a versenyképesség kialakításában, az üzleti partnerség más szervezeti vezetőkkel. A HR tevékenység szerepe felértékelődik, a szakma professzionalizációja figyelhető meg, integrált működést valósít meg (a HR funkciók egymással összhangban működnek).

Az emberi erőforrás menedzsment célja és tartalma – ugyanúgy, mint a vállalati céloké – szervezetenként változhat, de általában a következőket foglalja magába:

- segíteni a szervezetet a céljai elérésében;
- magas teljesítmény;
- minőségi termék vagy szolgáltatás;
- a megfelelő számú, a kívánatos szakértelemmel és gyakorlattal rendelkező alkalmazottak foglalkoztatása;
- kontrollált munkaerőköltség;
- alacsony szintű fluktuáció és hiányzás;
- versenyképes bérszint;
- olyan munkafeltételek, amelyek biztosítják az alkalmazottnak a munkakörü elégedettség és az önértékelés lehetőségét;
- megfelelés a törvényeknek és jogszabályoknak, a munkakörülmények és a munkavállalói jogok biztosításával;
- közvetíteni a személyzeti irányelveket, politikát minden alkalmazott felé;
- segíteni az etikus elvek és gyakorlati magatartás fenntartását;
- oly módon menedzselni a változást, hogy az egyének, a csoportok, a vállalat és tágabb közösség számára kölcsönösen előnyös legyen;
- a munkavégzés minőségét oly módon fenntartani és fejleszteni, hogy az kívánatossá tegye a szervezeten belüli alkalmazotti létet.

A fentiek alapján elmondható, hogy a humán erőforrás gazdálkodás legáltalánosabb célja az, hogy hozzásegítse a szervezetet és a szervezet tagjait az általuk kitűzött célok eléréséhez, a kiépített versenyelőnyök megtartásához és folyamatos megújításához. Míg korábban a munkatársak elsősorban költségtenyezőt jelentettek, az új szemléletmódnak köszönhetően immáron a legfontosabb erőforrássá váltak, akiket a humán erőforrás menedzsmentnek segítenie kell a célok elérésében, megvalósításában, a magasabb rendű szükségleteik kielégítésében a szervezeti lét keretei között.

5.3 A humán erőforrás gazdálkodás funkciói

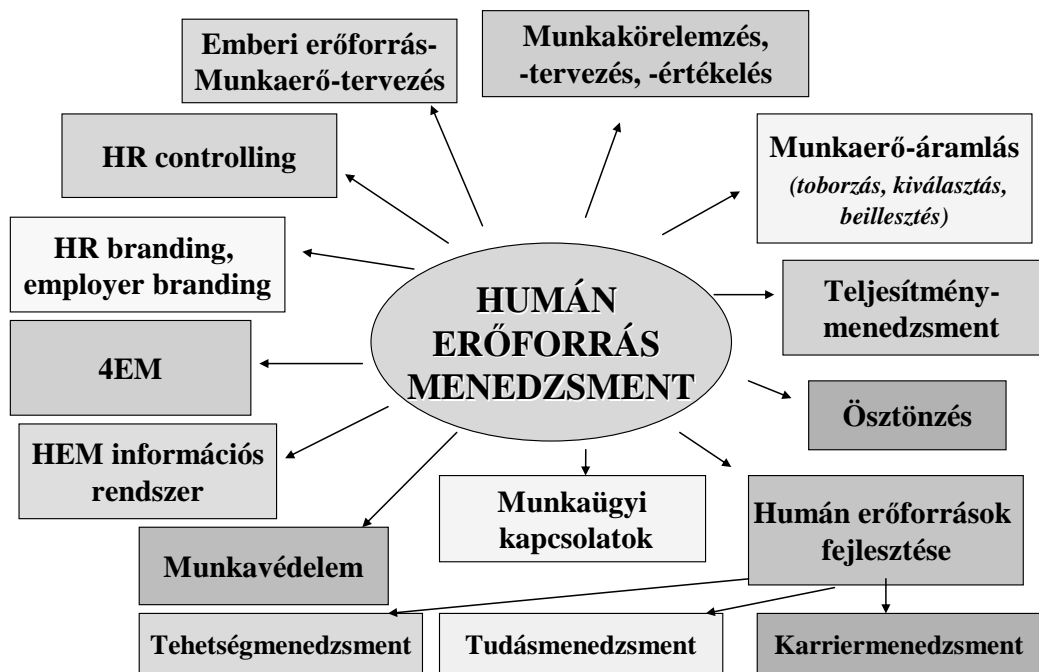
A funkciókra és tevékenységi területekre vonatkozóan igen nagy eltérések figyelhetők meg a külföldi és magyar szakirodalmakban. *Carell et al. (1989)* szerint az emberi erőforrás menedzsment a személyes és a szervezeti célok egyidejű maximalizálására tervezett programok, funkciók, tevékenységek összessége. *McKenna és Beech (1998)* alapján a személyzeti funkcióhoz számos tevékenység párosul, de előfordul, hogy egy adott szervezeten belül a szervezet méretétől és tevékenységétől függően az emberi erőforrás menedzsment nem mindegyik tevékenységi területe jelenik meg.

A humán erőforrás gazdálkodás igen összetett, több feladatot is magában foglaló tevékenység (Szabó – Berde, 2007). A szervezet működtetéséhez szükséges létszámot meg kell tervezni, munkaköröket kell kialakítani, a munkakör betöltéséhez alkalmas munkaerőt meg kell találni, a dolgozókat megfelelően kell motiválni, az elért teljesítményeket értékelni kell, továbbképzési lehetőséget kell kialakítani és gondoskodni a biztonságos munkavégzés lehetőségeiről.

A humán erőforrás gazdálkodás legfontosabb funkciói az elmúlt évtizedekben jelentősen bővültek. A 90-es években a ma már hagyományos funkcióknak nevezett tevékenységterületekről hallhattunk, mint az emberi erőforrás stratégia, emberi erőforrás tervezés, munkaköri értékelés, munkakörtervezés, ösztönzés menedzsment, teljesítményértékelés, emberi erőforrás fejlesztés, munkaügyi kapcsolatok, személyzeti információs rendszer (Poór, 1992). Bokor (1999a) ide sorolta a kompenzációt és karriermenedzsmentet is. Más szerzők az egészség- és munkavédelemmel is kiegészítették.

Az emberi erőforrás menedzsment napjainkban számos tevékenységterületet foglal magába, amelyek további részfolyamatokra bonthatóak. A hagyományos funkciók bővültek és a változó környezeti hatásokra reagálva újabb és újabb funkciók kerültek előtérbe. A korszerű HR stratégia kialakítása mellett az emberi erőforrás menedzsment az alábbi funkciókat foglalja magába: emberi erőforrás tervezés, munkaerő-tervezés, munkakörök kialakítása, munkaerő-ellátás, ösztönzésmenedzsment, teljesítményértékelés, emberi erőforrás fejlesztés (ezen belül a karrier- és tudás- és tehetségmenedzsment), munkavédelem, munkaügyi kapcsolatok, valamint az ezek áttekinthetőségét, értelmezhetőségét és hatékony ellátását elősegítő személyzeti információs rendszer (22. ábra). 2006-ban, kutatásaim nyomán, a felsorolt tevékenységterületeket kiegészítettük az esélyegyenlőségi emberi erőforrás menedzsment (4EM) tevékenységével. A terület folyamatosan fejlődik, melynek következtében a HR controlling, valamint a HR branding is ma már önálló funkcióként értelmezhető.

A humán erőforrás szakemberek az emberi erőforrás menedzsment valamennyi területén támogathatják, segíthetik a vezetők munkáját. A fent említett tevékenységeket az egyszerűbb szervezeti sémájú, kisebb vállalatok, vállalkozások operatív vezetői, igazgatói végzik, nagyobb szervezeteknél külön csoportokat, osztályokat hoznak létre a feladatok ellátására. A szakma professzionalizálódása azt eredményezte, hogy a tevékenységterületek sikeres művelése nem egyszer komoly pszichológiai, közgazdasági, jogi és munkaügyi ismereteket, végzettséget igényel. A vezetőknek tehát a HR területekkel kapcsolatos ismereteiket folyamatosan bővíteni, fejleszteni kell. számos esetben pedig belső vagy külső specialistákra célszerű támaszkodniuk (Dienesné, 2005). Napjainkban is számos „Humán-tanácsadó”, „Fejlesztő”, „Szervezetfejlesztő” vállalkozás van jelen a piacon, akiknek a megélhetését a HR területen jelentkező problémák és igények biztosítják. Ezek a vállalkozások jelentős számban foglalkoztatnak pszichológusokat, trénerket, tanácsadókat, akik elsősorban a munkaerő-kiválasztás, a szervezetfejlesztés, a képzések és a teljesítményértékelés területeibe kapcsolódnak be, illetve nyújtanak segítséget. Ugyanakkor egyre több szervezet alkalmaz „saját” fő- vagy mellékállású humán menedzsereket.



22. ábra: A humán erőforrás menedzsment tevékenységterületei

Forrás: Dajnoki, 2014

Jelen tananyag nem terjed ki az összes HR funkció ismertetésére, elsősorban a hagyományos tevékenységterületeket foglaljuk össze, úgy, mint a humán erőforrás stratégia, az emberi erőforrás tervezés, a munkaerő tervezés, a munkakörök kialakítása, a munkaerő ellátás, az ösztönzés, a teljesítményértékelés, az emberi erőforrások fejlesztése, valamint az utóbbi években kiemelt jelentőséggel bíró esélyegyenlőségi emberi erőforrás menedzsment (4EM).

5.3.1 Humán erőforrás stratégia és politika

„Minden stratégiai elképzelés annyit ér, amennyi abból a megvalósítható és amennyi ténylegesen meg is valósul.”

A fenti gondolat is felhívja a figyelmet arra, hogy nem elég kitalálni valamit, át is kell gondolni, számba kell venni, annak megvalósíthatóságát és gyakorlati kivitelezhetőségét. Bár a korábbi fejezetekben említettük a humán tőke felértékelődését, az emberi erőforrás meghatározó szerepét, ennek ellenére a gyakorlatban ez nem minden esetben figyelhető meg.

A HR stratégia kialakítása mindig egy magasabb cél megvalósítását segíti, vagyis a vállalati stratégia jelenti a kiindulási pontot.

A *vállalati stratégia* nem más, mint a jövőkép, a célok rendszere, egy döntési rendszer, amely meghatározza a szervezet küldetését és hosszabb távú céljait. Magába foglalja a célok megvalósításához rendelt szervezet-politikát és terveket, az eszközrendszert, valamint a működési kört.

A szervezeti cél, egy főlérendelt cél, ami meghatározza, hogy milyen rész-célokat kell kitűzni, illetve mit kell az elérésük érdekében megvalósítani. Tulajdonképpen a rész-stratégiában megfogalmazott célok elérése biztosítja a főlérendelt szervezeti célok elérését.

A *humán stratégia* egy alárendelt, ún. funkcionális stratégia:

- az emberi erőforrással kapcsolatos hosszú távú célok integrált rendszere, amely a vállalati stratégiában foglaltak megvalósítását szolgálja.
- az a rész-stratégia, mely meghatározza, hogy mit akarunk tenni annak érdekében, hogy a szervezet tagjai a szervezeti/üzleti célok elérése irányába működjenek.
- hosszú távon és komplexen foglalkozik azzal az erőforrással, mely létrehozza, működteti, fejleszti az összes többi erőforrást, vagyis jelentős hatást gyakorol az egész szervezetre.

A HR stratégia egyrészt *átfogja a teljes személyügyi tevékenységet*: azok mennyiségi és minőségi jellemzőit, költségeit (az időtávnak megfelelő részletezettséggel), valamint a szervezeti kapcsolatrendszerét. Másrészt végig járja a *stratégia-készítés* minden lépcsőjét: feltárja a környezeti feltételeket, a célélérést támogató és gátló tényezőket és ezek figyelembevételével tűzi ki a célokat és határozza meg a teendőket.

A humán stratégia főbb céljai (*Lévai – Bauer, 2009*):

- A változó piaci igényekre való rugalmas alkalmazkodás készségének kialakítása.
- A szükséges szakmai összetétel biztosítása, továbbképzések, átképzések megszervezése, személyiség-jegyek, magatartás jellemzők változtatása.
- A szervezet által elvégzendő feladatokhoz szükséges mennyiségű és minőségű emberi erőforrás időbeni biztosítása.
- Az újonnan felvett munkavállaló beillesztésének támogatása, a rendelkezésre álló munkaerő megtartása, idegen nyelvtudás bázisának kiszélesítése.
- A rendszeresen működtetett értékelő rendszer alkalmazása.
- Előmeneteli lehetőségek rendszerének kiépítése, működtetésének biztosítása.
- A munkavállalók anyagi és erkölcsi megbecsülése.
- Szociális és egészségügyi feltételek javítása.
- Tájékoztatási rendszer kialakítása (döntésekbe való bevonás, fórumok megteremtése).

A *humán politika* a megvalósítás módjára irányuló tevékenység, vagyis meghatározza azokat az elveket, amelyek mentén a jövőbeli döntéseinket meghozzuk. A humán politika gyakorlata csak akkor fog érvényesülni, ha az alkalmazottak ismerik, elfogadják, és aszerint cselekednek. A humán politika megfogalmazásának számos előnye lehet (*Gyökér et al., 2010*):

- segít tisztázni és elfogadtatni az egyes tervezett akciókat,
- csökkenti a személyektől, ismereteitől és ítéleteitől való függést,
- elősegíti a menedzserek következetes magatartását, fegyelmező erőként is hat,
- segít megérteni a szervezetet és azon belül saját helyzetünket,
- a környezeti hatásokra, a jogi szabályozásra reagálva, segít a változások keresztülvitelében.

A stratégia kialakítása kapcsán szót kell ejteni, annak időhorizontjáról is. A stratégia szó hallatán sokaknak még mindig a hosszú távú, 10 évnél is hosszabb időtartam jut

eszébe, ugyanakkor a változó környezet, a válság időszaka hatására az időhorizontok is csökkentek. Napjainkban a *stratégiai szintű*, azaz hosszú távú tervezés a szervezet tevékenységétől, a piac stabilitásától függően 5 év vagy annál hosszabb. Erre az időszakra kerül meghatározásra a humán stratégia hosszú távú célja, az igényelt humán erőforrások főbb jellemzői, a szervezetfejlesztés iránya, főbb tendenciák, prioritások.

A *taktikai szintű* vagy középtávú tervek általában a 2-3 éves időtartamra nyúló feladatokat foglalják magukba, természetesen összhangban a stratégiai célokkal. Ilyenek lehetnek például egy ösztönzési vagy teljesítménymenedzsment rendszer kialakítása és bevezetése, karriertervezési, illetve tehetségmenedzsment rendszer kialakítása és nem utolsósorban a munkaerő tervezés.

A rövid távú vagy *operatív szintű* HR stratégia elsősorban a megvalósítást szolgálja, a meghatározott konkrét feladatok bevezetését, tesztelését, végrehajtását, működtetését, ellenőrzését.

A stratégiai szinteken eltérő feladatok jelennek meg attól függően, hogy a vállalati stratégiai alternatívákhoz kapcsolódóan milyen HR stratégiák kerülnek meghatározásra, így más tevékenységekre helyeződik a hangsúly egy terjeszkedést és más egy visszafejlesztést célzó stratégia esetén. A környezeti változásokra reagálva a feladatok jellegét figyelembe véve napjainkra hat jól elkülöníthető stratégia típust különböztethetünk meg.

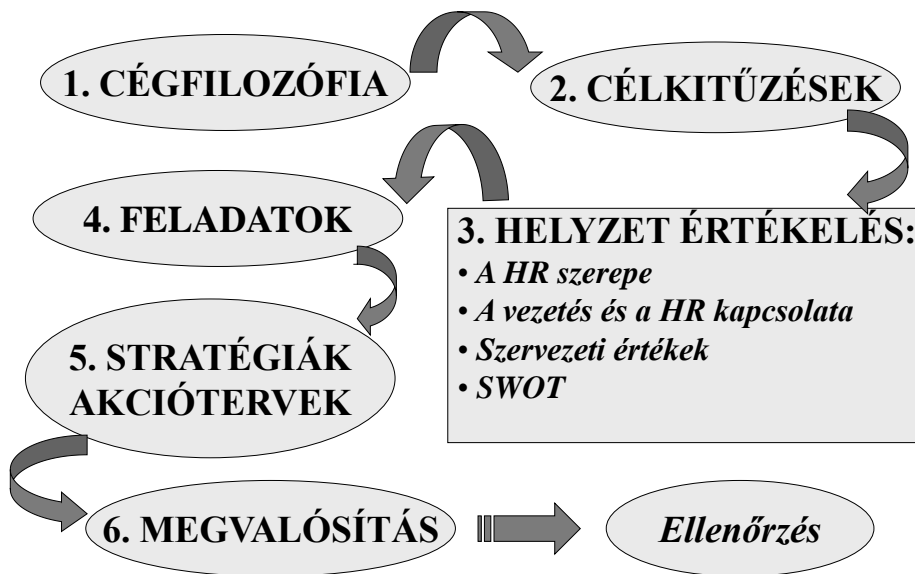
1. A *stabilitásra törekvő* stratégia esetén az emberi erőforrások tekintetében fő cél a teljesítmény javítás, amit a bővítés nélküli hatékony belső allokáció, a teljesítménymenedzselés és a személyzeti költségek következetes betartása jellemez.
2. A *növekedést célzó stratégia* során az egyik fő feladat a munkaerő biztosítása, toborzása (agresszív), kiválasztása, betanítása, beillesztése. A növekedés egyrészt vezető hiányt idéz elő, ezért szerepet kap a menedzserképzés és az erőteljes személyzetfejlesztés, másrészt új munkakörök kialakítását indukálja. Az ösztönzés kiemelt jelentőséggel bír, gyorsan emelkedő bérek jellemzők.
3. A *felvásárlás* egy szervezet életében szintén növekedéssel jár, ugyanakkor más jellegű feladatokat igényel a HR részéről, mint az előbbi stratégia. Fő feladatként jelenik meg az áthelyezés, helyettesítés, betanítás, képzés. Szükségessé válhat a munkakörök kombinálása. Két szervezet összeolvadása mindig együtt jár a költséghatékonyságra törekvéssel, ezért várhatóan szelektív létszámleépítéssel, esetlegesen munkakörök megszüntetésével is számolni kell, ugyanakkor fontos szerep jut a kulturális átmenetek menedzselésének is.
4. A *megújuló stratégiát* az áthelyezés, helyettesítés és a kezelhető fluktuáció jellemzi. Ez esetben egyfajta szervezetfejlesztésről beszélhetünk, melynek háttérében a termelékenység fokozás áll. A megújulás szelektív létszámleépítéssel járhat, így a munkavállalói participáció kiemelt szerepet kap.
5. A *csökkenést vagy visszafejlesztést célzó* stratégia fő feladata a költségek optimalizálása, azaz lényegében csökkentése. Ennek érdekében átszervezésre, bércsökkentésre kerül sor, ami leépítéssel járhat. A csökkenő szervezeti méret miatt ez esetben a zökkenőmentes és jól átgondolt leépítés elősegítése kiemelt jelentőségű. A stratégia fő célja az életben maradás, a termelékenység növelése, melynek hatására a kollektív szerződés újratárgyalása is szükségessé válik.

6. Az új típusú, ún. „*Niche focus*”stratégia gyakorlatát legjobban a gyorsétterem láncok mutatják. A stratégia jellegzetessége a specializált személyzetfejlesztés, a specializált munkakörök létrehozása és az egyéb munkakörök megszüntetése (Sujit, 2008).

A HR stratégiai tervezés folyamatát hat fő lépéssel jellemezhetjük (23. ábra). Az 1. lépés tulajdonképpen a vállalati stratégiához kapcsolódik, mivel abban kerül meghatározásra a *cégfilozófia* és a vállalat küldetése (missziója). Mivel a HR stratégia alárendelt funkcionális stratégia, így a kiindulást a vállalati célok határozzák meg a 2. lépésként megjelenő HR stratégia *célkitűzéseinek* kialakításához, mint például:

- milyen gazdálkodási célokat kívánunk elérni az emberi erőforrás gazdálkodás terén?
- milyen tudás, személyiségjegyek, magatartás-jellemzők szükségesek a vállalati stratégiai célok megvalósításához?
- mit kívánunk a dolgozóink számára nyújtani?

A 3. lépés a *helyzetfelmérés*, vagyis tisztázzuk a HR súlyát a szervezetben, azonosítjuk a szervezeti értékeket és elemezzük a humán erőforrás gazdálkodásra ható belső és külső tényezőket.



23. ábra: A HR stratégia tervezésének folyamata

Forrás: saját szerkesztés

A HR a szervezetben alapvetően három szerepet tölthet be az alapján, hogy mekkora a beleszólása a vállalati stratégia kialakításába, a vezetői döntésekbe.

A *stratégiai szerep* esetén a HR stratégiként és partnerként jelenik meg a szervezetben. A *taktikai/szakértői* szerep során a HR lehet elsősorban partner, de egyúttal stratégia és érdekegyeztető is (pl. a vezetők munkájának támogatása), illetve betölthet elsősorban fejlesztő, de partner és szolgáltató szerepet is (pl. a tipikus HR szakmai és szakértői feladatok ellátása).

Az *operatív szerepet* betöltő humán szakember szerepe elsősorban szolgáltató, de érdekegyeztető is, például az adminisztráció és a munkatársak, mint belső ügyfélszolgálat ilyen feladat.

A HR és a vezetés kapcsolatát vizsgálva a szerepekhez hasonlóan három kapcsolati típust különíthetünk el.

A legmagasabb szintű kapcsolat a *stratégiai*, amikor a HR a legfelső vezetés partnere, velük egyetértésben végezheti munkáját. A HR kérdésekben kezdeményez, javasol, de csak konszenzusos döntést hozhat.

Abban az esetben, amikor a vezetés véleményezi a HR javaslatait, a döntést a HR hozza, a bevezetés során a középvezetés bevonásával *fejlesztő* kapcsolati típusról beszélünk.

A *szolgáltató* kapcsolat jellemzői, hogy a vezetés a HR által szabályrendszert alakít ki, a vezetés ennek keretei közt javasol és a döntést a szabályoknak megfelelően a HR hozza.

A helyzetértékelés fontos eleme a *szervezeti kultúra alapelveinek és szervezeti értékeinek* az azonosítása, mivel befolyásolják a HR stratégia kialakítását, de ezek teljes mértékben szervezet függőek. *(Bővebben ld. 6. fejezet.)* Vannak olyan elemek, amelyek szinte minden szervezetben megtalálhatóak, azaz általános értékek. Ilyenek a nyílt és őszinte kommunikáció, a felelősségi határok egyértelmű meghatározása, vagy a HR szolgáltatások ügyfél igényekhez alakítása. Egyedi, sajátos szervezeti érték lehet például az egyéni kezdeményezésre építés, a változások fejlesztési lehetőségként való kezelése, vagy akár a minőség és hatékonyság előtérbe állítása.

A SWOT az egyik leggyakrabban alkalmazott elemzési módszer *(Gulyás, 2014a)*. A SWOT egy mozaikszó, mely az alábbi elemekből épül fel: Strengths - Erősségek, Weaknesses - Gyengeségek, Opportunities - Lehetőségek, Treats - Veszélyek. A SWOT-elemzéssel tulajdonképpen választ kaphatunk arra a kérdésre, hogy "*Hol vagyunk most?*" (7. táblázat).

A belső adottságok alapján a személyzeti terület, a szervezet emberi erőforrás készletének erős és gyenge pontjainak értékelése történik. Választ kaphatunk arra, hogy a szervezet mennyire használja ki az emberi erőforrásokban rejlő adottságait. Lehetséges erősségek például a jól képzett munkaerő, a fejlődést segítő szervezeti kultúra, összetartó kollektíva, magas színvonalú vezetői csapat. Gyengeség lehet például az előbbiek hiánya mellett, az igazságtalan és nem elfogadott teljesítményértékelő rendszer, motiválatlan és elégedetlen alkalmazottak vagy éppen a következetes vezetés hiánya.

A külső tényezők alapján azt vizsgáljuk, hogy a szervezet mennyire képes a személyzeti területet érintő környezeti lehetőségekre és veszélyekre reagálni, amelyekre nem tud hatással lenni? Milyen lehetőségei és veszélyei vannak az emberi erőforrás fejlesztésének. Ez alapján megtörténik a környezeti feltételek felmérése, ami a szervezet terv szerinti működését befolyásoló technológiai, gazdasági, politikai és társadalmi erők szisztematikus elemzését jelenti. A személyzeti területre ható külső tényezők általi lehetőség lehet például az egyetemekkel való együttműködés, mint gyakorlóhely vagy éppen a gyed-extra megjelenése. Veszélyként azonosítható például egy új versenytárs megjelenése a piacon, aki szemet vet a kulcsembereinkre.

7. táblázat: SWOT-elemzés

Belső adottságok alapján a személyzeti terület, a vállalat emberi erőforrásainak	
<i>Erősségei</i>	<i>Gyengeségei</i>
-	-
-	-
....
Külső környezet alapján a személyzeti terület, a vállalat emberi erőforrásainak, emberi erőforrás fejlesztésének	
<i>Lehetőségei</i>	<i>Veszélyei</i>
-	-
-	-
....

Forrás: saját szerkesztés

A SWOT-elemzés alapos összeállítását célszerű team-munkában elvégezni, több szem többet lát alapon, több oldalról megközelítve a belső és külső adottságainkat. Így érdemes bevonni egyrészt a szervezet tagjait (vezetők, szakértők, alkalmazottak), akik jól ismerik a szervezetet, érdekeltek a stratégia elkészítésében, másrészt a módszertani szakembereket (belső szakértők, külső tanácsadók).

A helyzetelemzést követően kerülhet sor a *4. lépésre*, azaz a *feladatok azonosítására*. Ehhez ki kell dolgozni a szervezet stratégiájához kapcsolódóan az emberi erőforrás menedzselés jövőképét, megfogalmazva, hogy az emberi erőforrás-menedzselés különböző területein hová kívánunk eljutni, milyen eredményeket akarunk elérni. Ilyenek lehetnek például a:

- folyamatok (a HR folyamatok szabályozottságának növelése),
- költségek (költségérzékenység növelése),
- ügyfelek (teljesítményalapú ösztönzési rendszer működtetése).

A stratégiai tervezés *5. lépése a stratégiák, akciótervek kidolgozása*. Például: milyen konkrét irányváltoztatásra van szüksége a vállalatnak vagy milyen új vagy módosított szervezeti struktúrát és eljárásmodokat, technológiai fejlesztést, pénzügyi intézkedéseket és humánerőforrás- politikát kell a vállalatnak elfogadni?

Az akciótervek a reálisan megvalósítható célokat tartalmazzák (amiért érdemes küzdeni, de el is lehet érni). Az akciótervek minimálisan szükséges tartalma:

- a tervezett akció célja és tartalma
- az akció időütemezése,
- becsült költsége,
- a végrehajtásért felelős szervezet/személy, felelősök
- határidők.

Például egy teljesítményalapú ösztönzési rendszer kialakításához az alábbi akciótervek kialakítására és megvalósítására lehet szükség:

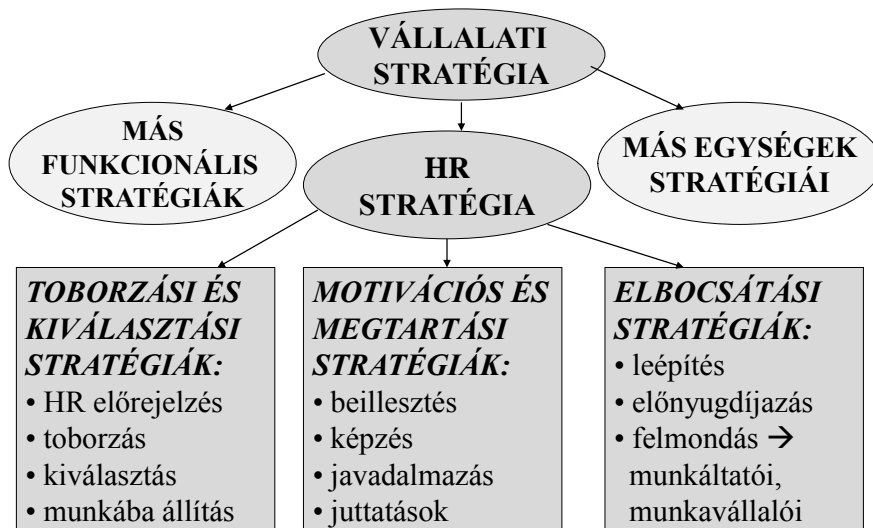
- munkakör-értékelési és besorolási rendszer kialakítása,
- teljesítményösztönzők bevezetése,
- Humán kontrolling rendszerfejlesztése,

- Béren kívüli juttatási rendszerek és jutalmazási módszerek korszerűsítése.

A 6. lépés a megvalósítás, amiben a kommunikációnak kiemelt jelentősége van. A kommunikáció, az információátadás és a megfelelő tájékoztatás tulajdonképpen végigkíséri az egész stratégiai tervezési folyamatot. A megvalósítás sikere nagyban függ attól, hogy megvalósítók, azaz az alkalmazottak mennyire tudtak azonosulni a feladattal. Éppen ezért célszerű a HR stratégia készítése során a HR terület munkatársai mellett bevonni a vezetést, véleményüket meghallgatni és beépíteni, mert ha a vezetés nem fogadja el az esetleges változtatásokat, fejlesztéseket, akkor az alkalmazottak is ellene lesznek. Javasolt tréningek, team-munkák, műhely-megbeszélések, workshopok tartása, ahol a tájékoztatás megfelelő mértékű lehet. Ezt követően a stratégia véleményezése, elfogadtatása során fontos az érdekképviselő, szakszervezet és a munkatársak elfogadása. A stratégia kivitelezéséhez szükséges a teljes szervezet megértése, befogadása. Ez idő alatt is célszerű a szervezeten belül egyeztető megbeszéléseket tartani, szükség esetén fórumokat tartani vagy esetleg intranetes tájékoztatók, prospektusok, hírlevelek is kiküldésre kerülhetnek.

A stratégia megvalósítását követően kerülhet sor az ellenőrzésre, az esetleges korrekciók meghatározására. A visszarendeződés elkerülése érdekében pedig fontos az időnkénti, rendszeres *felülvizsgálat* (évenként, de min. 2 évente).

Ahogy korábban említettük, a humán stratégia tényleges tartalma szervezet függő és a szervezet tevékenysége, jövőbeli célja, az egyes HR funkciók jelentősége határozza meg a tényleges összetételét. A 24. ábra csak egy a sok példa közül a HR stratégia tartalmára, ami a munkaerő-ellátásra (toborzás, kiválasztás, elbocsátás), valamint az ösztönzésre - fejlesztésre helyezi a hangsúlyt.



24. ábra: Példa a HR stratégia tartalmára

Forrás: saját szerkesztés

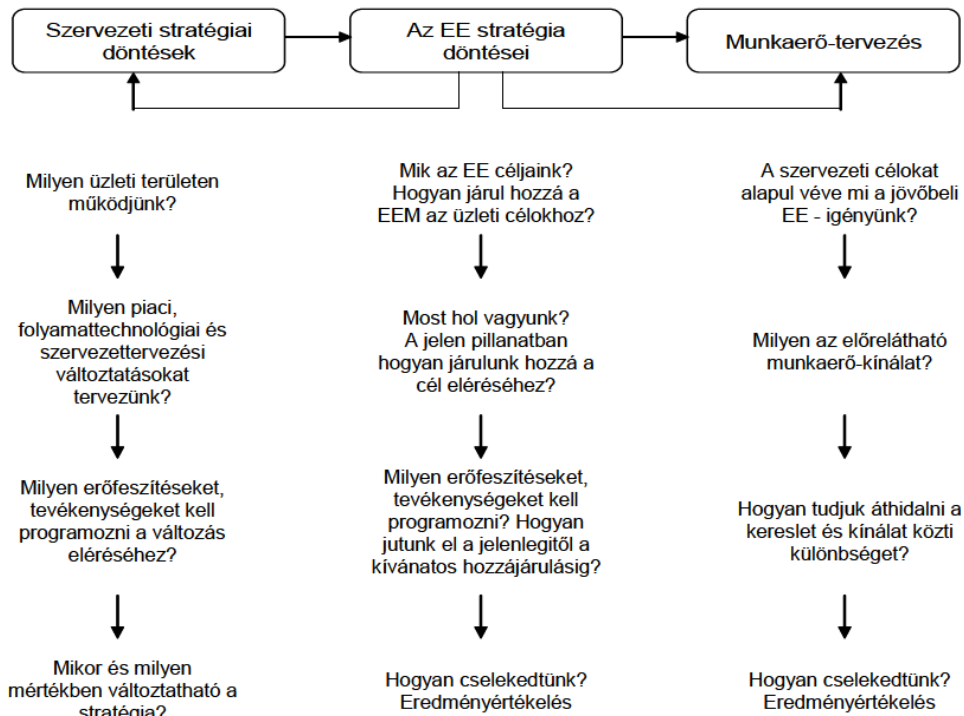
Összességében elmondható, hogy a korszerű humán stratégia az alábbi ismérvekkel jellemezhető:

- társadalmi, törvényi elvárásoknak való megfelelés,
- befogadó munkahelyi gyakorlat,
- jó munkahelyi légkör,
- elégedett alkalmazottak teljesítőképességének növelése,
- esélyegyenlőségi szemlélet valamennyi HR funkcióba beépül.

A fenti ismérvek egyértelműen hozzájárulnak a szervezet versenyképességének növeléséhez, ami a vállalati célkitűzések egyik alapvető gondolata.

5.3.2 Emberi-erőforrás tervezés

Az emberi erőforrás stratégia a jövőre vonatkozóan fogalmazza meg az üzleti elképzelésekkel összefüggésben az emberi erőforrással kapcsolatos igényeket és teendőket. Az emberi erőforrás tervezés teremt kapcsolatot a stratégiában vázolt szervezeti feltételek, belső jellemzők, a külső körülmények és a többi emberi erőforrás menedzsment tevékenység között. Ebből következően olyan folyamatként foghatjuk fel, mellyel a menedzsment a stratégiában megfogalmazott kívánatos irányba viszi az emberi erőforrás mennyiségét, minőségét és összetételét (Gyökér et al., 2010). Az emberi erőforrás stratégia lehetséges tartalmát vizsgálva megállapítható, hogy magába foglalja a teljes emberi erőforrás rendszert, annak valamennyi tevékenységterületét (25. ábra).



25. ábra: Az emberi erőforrás stratégia lehetséges tartalma

Forrás: Milkovich – Glueck, 1985 in Gyökér et al., 2010.

Az *emberi erőforrás tervezés* célja nem más, mint egy integrált emberi erőforrás – politika és program – együttes kifejlesztése, amely a szervezeti célok megvalósítását szolgálja, ugyanakkor a szervezet számára kompetens, elkötelezett emberi erőforrást biztosít.

Az emberi erőforrás tervezés két fő fázisra bontható (*Karolinyné, 2010*):

1. Az emberi erőforrások elemzése: jelenlegi adottságok és jövőbeli kondíciók megítélése.
2. Akció tervezés.

1/A: A *jelenlegi emberi erőforrások* megítélése alapvetően az alábbi feladatokat foglalja magába:

- a jelenlegi emberi erőforrás gazdálkodási tevékenység felmérése, vizsgálata
- az alkalmazottak és a munkafolyamatok, munkakörök jellemzőinek elemzése:
 - az egyéni jellemzők felmérése: a készségek, a gyakorlat, az érdekek, az igények elemzése
 - a munkák elemzése: az elvégzendő feladatok, az igényelt szakképzettség, a feladatok, munkakörök javadalmazásának vizsgálat
- a vezetők és az alkalmazottak, valamint a teljesítendő feladatok, munka közötti megfelelés elemzése, a hiányok, eltérések feltárása.

1/B: A *jövőbeli emberi erőforrás-kondíciók* megítéléséhez vizsgálni kell

- a külső környezetet (törvények, rendeletek, a szakszervezetek, a munkaerőpiac, és a munkaerőpiacot befolyásoló tényezők elemzése),
- a belső környezetet (SWOT),
- az üzleti tervet (a stratégiai és operatív üzleti tervek által igényelt emberi erőforrások, emberi erőforrás-fejlesztések, struktúra-változások feltárása).

A prognosztizálás eredményeként meghatározhatók az emberi erőforráshoz kapcsolódó célok, melyek alapján egyrészt elkészíthetők az emberi erőforrás tervek, másrészt olyan standardként szolgálnak, amelyhez viszonyítva értékelhető a személyügyi/emberi erőforrás menedzsment hatékonysága (*Gyökér et al, 2010*).

Az emberi erőforrás tervezés 2. fázisa az *akció tervezés*. Ekkor történik meg a jelenlegi erőforrások és a jövőbeli erőforrás-kondíciók összevetése és ez által az igények megfogalmazása a fejlesztés lehetőségeinek számba vételével. Az akcióterv-variánsok kidolgozását követően azokat különböző szempontok alapján értékeljük. Ilyenek a valószínűsíthető előnyök, hasznok, a várható költségek, a technikai megvalósíthatóság, valamint a lehetséges kedvező és kedvezőtlen következmények és az időbeli korlátok. A variánsok értékelését követően kerül sor az ajánlásra a döntéshozók számára, majd a döntésre és a kiválasztott akcióterv megvalósítására.

Az emberi erőforrás tervezés tulajdonképpen a HR funkciók valamennyi elemére alakíthat ki akcióterv-variánst a rendelkezésre álló jelenbeli adottságok és a jövőbeli elvárások függvényében, attól függően, hogy szükség van-e változtatásra, és ha igen, akkor a változást milyen irányba kell trelni.

5.3.3 A munkaerő tervezése

A munkaerő- vagy létszámterv középpontjában a szervezeti célok eléréséhez szükséges számú és összetételű alkalmazott biztosítása áll. A munkaerő tervezés célja a megfelelő mennyiségű és minőségű munkaerő biztosítása a megfelelő munkakörbe, a megfelelő időben, röviden megfogalmazva: „megfelelő ember a megfelelő helyen”.

A munkaerő tervezés főbb funkciói az alábbiakban foglalhatók össze:

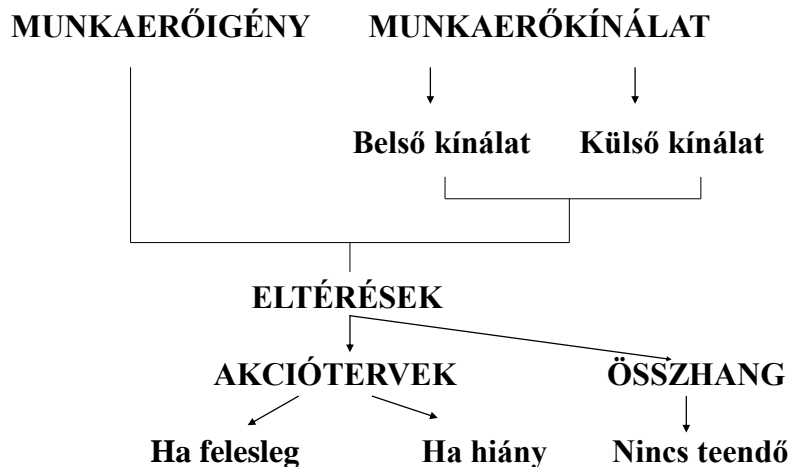
- elemezni a jelen állapotot;
- meghatározni a jövőbeli igényeket;
- megszerezni és megtartani a vállalat számára szükséges mennyiségű és minőségű, összetételű munkaerőt;
- képzéssel, átcsoportosítással biztosítani a meglevő munkaerő-állomány lehető leghatékonyabb foglalkoztatását;
- előre jelezni azokat a problémákat, amelyek a jövőben potenciálisan fellépő munkaerő-többletből vagy a munkaerőhiányból adódnak;
- csökkenteni a külső munkaerő felvételtől való függőséget, kialakítva egy jól képzett, jól motivált és rugalmas munkaerő gárdát;
- olyan feltételek megteremtése, amely javítja a foglalkoztatott munkaerő megelégedettségét, kötődését, motiváltságát, lojalitását és nem utolsósorban biztonságot és stabilitást érzetét (*Dienesné, 2007*).

A munkaerő szükségletet befolyásoló tényezők közül öt emelhető ki (*Elbert et al, 2002*). Ilyenek a:

1. *Munkafeladat*: a feladat struktúrájának komplexitása, váltás a feladat felmerülésében, a tárolható munkák részaránya a munka volumenén belül, a szolgáltatás, illetve a termék fajtája, valamint a felmerülő munkamennyiségek.
2. *Munkafolyamat*: az egyes folyamat-rutinokból származó gyakorlat mértéke a más munkarendszerekkel folytatott együttműködés mértéke
3. *Munkaeszköz*: a gép fajtája, az anyagmozgató eszközök, a gépesítettség mértéke, az egy-, ill. több munkahelyes munkavégzés.
4. *Az ember*: az emberre szabott munkakialakítás, a munkatársak teljesítményei, a munkatársak kvalifikációja, a túlórából, vasárnapi és szabadnapi munkából keletkező többlet-kapacitás, a szabadságolásból, betegségekből, ill. más távollétből származó kapacitás-csökkenés.
5. *A környezet*: a vállalati célkitűzések, a betartandó jogi normák, az üzletbonyolítás fajtája, a kollektív szerződés szerinti munkaidő, a bér munka és a külső munkaerők igénybevétele.

A munkaerő tervezés folyamatát a 26. ábra szemlélteti. Ez alapján a munkaerő tervezés során meghatározásra kerül a szervezet munkaerő igénye, amit a munkaerő kínálattal összevetünk. Az így kapott eltérések alapján kerül sor az akciótervek kidolgozására attól függően, hogy felesleg vagy hiány van a szervezetben.

A munkaerő szükséglet meghatározására használhatók ugyan az objektív módszerek (statisztikai módszerek: trend-, arányszám-, korreláció- és regresszió analízis, munkatanulmányok), ám a gyakorlatban gyakran a szervezeti egység vezetők vagy más szakértők megítélésén alapuló szubjektív módszerekre célszerű hagyatkozni.



26. ábra: A munkaerő tervezés folyamata

Forrás: saját szerkesztés

A statisztikai módszerek feltételezése az, hogy a jövő a múlttal a folyamatosság miatt hasonlóságot mutat, tehát erre alapozzák a jövő létszámalakulásának tervezését is. A munkatanulmány esetében például időtanulmányokon alapuló módszerekkel meghatározzuk a kibocsátás egységéhez szükséges munkaórák számát, ebből kiszámítható a termeléshez szükséges közvetlen létszám (Dienesné, 2007).

A környezet változások kiszámíthatatlansága azt eredményezte, hogy a szubjektív módszerek, azaz a "soft" technikák kerülnek előtérbe és váltak népszerűbbé (Karolínyné, 2010). Ez utóbbiak között a legismertebbek:

- a szakértői becslés: külső vagy belső szakértő határozza meg a szervezeti igényt múltbéli tapasztalatok, szervezeti tervek, illetve a bekövetkezett változások alapján,
- a Delphi-módszer: több szakértő - lehetőleg külső és belső -, egyfajta brainstorming jelleggel ütközteti a véleményeiket és közelítik egymáshoz,
- a forgatókönyvek: részletes terv helyett munkaerő- és költségkövetkezmények elemzése, tanulmányozása. gyakorlatilag azt a forgatókönyvet "veszem le a polcra", amelyik szituáció bekövetkezése a legvalószínűbb.

A munkaerő kínálati oldalon a belső és a külső munkaerő kínálatot vesszük figyelembe (8. táblázat). A *belső kínálati* oldal adatainak elemzéséhez egy informatikai rendszer kiváló háttértámogatást tud adni. A szakemberleltár részletessége is meghatározó szempont lehet a megfelelő kínálati oldal feltérképezésére. A szakértelem leltár tartalmazza a dolgozók személyes adatai mellett a betöltött munkaköröket, gyakorlati tapasztalatát, az elvégzett tanfolyamokat, de a teljesítményértékelés eredményeit, a földrajzi preferenciát, a karriercélokat, a motivátorokat. Ez alapján már maguk a nyerhető adatok is sok esetben iránymutatást adnak a szervezeti HR tevékenység fejlettségét illetően.

A *külső kínálati* oldal esetén meghatározó az adott szervezet földrajzi elhelyezkedése, így nem véletlen, hogy fontos szerep jut a munkaerőpiac feltérképezésének, de könnyen

beépíthető a szervezet tervezési folyamatába egy olyan oktatási intézmény is, ami közelsége miatt szinte állandó gyakorló munkaerőt ad a szervezet számára. Nem szabad elfelejtenie a tömegközlekedési változásokról sem, hiszen egy olyan szervezetnél, ahol relatíve sokan vidékiek, a munkakör kialakításánál fontos szerep jut az alternatív munkaidő rendszereknek.

8. táblázat: **A munkaerő kínálata**

<i>Belső kínálat</i>	<i>Külső kínálat</i>
<ul style="list-style-type: none"> – szakértelemleltár és leltár-elemzés – menedzsment-leltár és leltár elemzés – fluktuáció-elemzés kategóriánként és okonként (nyugdíjazás, felmondás, elbocsátás, kilépés) – belső mozgások elemzése (előléptetés, visszaminősítés, áthelyezés) 	<ul style="list-style-type: none"> – aktív keresők száma, megoszlása – szakképzettség-jellemzők – helyi munkanélküliségi ráta – oktatási intézmények kibocsátási számai – a vonzáskörzetben történő felszámolások, üzem bezárások, vállalkozás-indítások – tömegközlekedési változások – múltbeli tapasztalatok a hiányszakmákról

Forrás: saját szerkesztés

A folyamatára utolsó lépése a munkaerő kereslet és kínálat közötti eltérés megszüntetésére irányuló *akciótervek*, amelyeket a 9. táblázat foglal össze. A választható teendők igen széles skálán mozognak. A megoldások között mérlegelve vizsgálható a költséghatékonyság, valamint a távozó és ottmaradó munkavállalókra gyakorolt hatásuk. Az alternatív megoldások sok esetben magas költségvonzatuk, vagy időigényük miatt nehezen kivitelezhetők.

9. táblázat: **A munkaerő kereslet és kínálat összehangolásának akciótervei**

<i>A munkaerő felesleg esetén lehetséges teendők</i>	<i>A munkaerő hiány esetén lehetséges teendők</i>
<ul style="list-style-type: none"> – a munkaerő felvétel „befagyasztása” (létszámstop) – részmunkaidő csökkentése, megszüntetése – természetes fogyás – előnyugdíj ösztönzése – munkahét csökkentés – átképzés – elbocsátás, felmondás – létszámleépítés 	<ul style="list-style-type: none"> – részmunkaidő növelése – előléptetés – felvétel, kinevezés – visszahívás – áthelyezés – átképzés, továbbképzés – termelékenység-fokozás – alvállalkozói szerződés, megbízási szerződések – túlóra – határozott idejű jogviszony létesítése

Forrás: Karolinyné, 2010 alapján saját szerkesztés

Összességében elmondható, hogy minden szervezet készít formálisan vagy informálisan, tudatosan vagy kevésbé tudatosan munkaerő tervet. Gyors növekedés vagy stratégiaváltás esetén a munkaerő tervezés szerepe megnő, míg stabil feltételek mellett kisebb jelentőségű.

5.3.3 Munkakörök kialakítása – elemzés, tervezés, értékelés

A munkakör a szervezeten belüli egy-egy folyamat vagy tevékenység alapegysége, amely a munkamegosztás alapján elkülönül és meghatározza egy munkavállaló elvégzendő feladatait (Tóthné, 2000). Tulajdonképpen az emberi erőforrás rendszer alapjának tekinthető a munkakör, mint a szervezet legkisebb tagozódási egysége, melyre a különböző HR funkciók épülnek. A nem megfelelően kialakított munkakör befolyásolja a többi humán erőforrás tevékenység sikeres működését, ezért a munkakör kialakításához kapcsolódó feladatok stratégiai jelentőséggel bírnak. A munkakör nem más, mint egy személyorientált feladatkomplexum, amely független a személyi változásoktól.

Az állandó környezeti változások következtében a legtöbb esetben a munkakörök hosszú távon nem tekinthetők stabilnak, ezért időnként át kell tekinteni, és át kell tervezni őket, hogy tartalmuk megfeleljen a tényleges szervezeti igényeknek (Lévai et al., 2005).

A munkakör kialakításához három jól elkülönülő feladat határozhatunk meg: munkakörelemzés, munkakör tervezés és a munkakörök értékelése.

A *munkakörelemzés* az a szisztematikus folyamat, amelynek során meghatározásra kerül a munkakör tartalma (célja, funkciója, a feladatok, a hatáskör és a felelősségek), a kapcsolatrendszere, valamint az ellátásához szükséges személyes tulajdonságok (képességek, készségek, tudás, tapasztalat és az elvárt viselkedésforma). (Morvay – Börzseiné, 2008) Az elemzés felvilágosítást ad arról, hogy,

- mi a munkakör feladatrendszere,
- mely feladatok követik egymást,
- a feladatok elvégezhetőségéhez milyen hatásköri illetékességet kell biztosítani,
- a sikeres munka elvégzése milyen magatartásformát, illetve teljesítményt vár el a munkát végzőtől,
- a munkakör betöltése milyen képességek, és készségek meglétét igényli, illetve milyen tulajdonságokkal, tapasztalattal kell rendelkeznie a munkavállalónak.

A munkakörelemzés idő- és munkaigényes folyamat, ezért a folyamat elvégzése előtt alaposan át kell gondolni a vizsgálatok mélységét.

A munkakör elemzés folyamatát a 27. ábra mutatja. Első lépésként át kell gondolni, hogy *milyen céllal*, milyen okból készítünk elemzést. Ennek háttérében számos HR funkció állhat, például információt nyújthat a munkaerő toborzáshoz, a teljesítményértékelés módszereinek kiválasztásához, képzési-fejlesztési igényekhez, karriertervezéshez, méltányos bérrendszerhez, stb.

Ezt követően kerülhet sor az *elemzést végző személyek* kijelölésére (2. lépés). Attól függően, hogy mi lesz az elemzés célja, illetve milyen módszereket fognak majd alkalmazni szóba jöhetnek belső (közvetlen felettes vezető, HR osztály munkatársa, munkakört betöltő személy), illetve külső szakemberek (HR tanácsadó, szakértő).



27. ábra: A munkakör elemzés folyamata

Forrás: saját szerkesztés

A 3. lépés a *háttérvizsgálat*, melynek során átfogó képet kapunk arról, hogy a vizsgált szervezetben milyen munkakörök vannak, azoknak milyen az előfordulási gyakorisága, illetve milyen alá-fölé rendeltség jellemző (szervezeti ábra, folyamat ábra). Információt gyűjthetünk a munkakört betöltő személytől, a közvetlen munkahelyi vezetőtől, vagy a kapcsolódó munkakörök betöltőitől. Emellett a korábban elkészült belső írásos dokumentumok (belső szabályzatok, munkaköri leírások, vállalati statisztikák, korábbi

elemzések eredménye, hatása) is segítségünkre lehetnek. Ezt követően kerülhet sor a vizsgálandó *munkakörök kiválasztására* (4. lépés).

A konkrét munkakörök meghatározása után az *elemzési módszerek kiválasztása* következik (5. lépés). Minél szélesebb körű a felmérés, annál többféle módszer alkalmazható, ami növeli a megbízhatóságot. Az információgyűjtés legfontosabb módszerei (Gyökér, 2001; Poór, 2010; Gyökér et al. 2010):

- Etalon munkakörök összegyűjtése: olyan munkakörök, amelyek előfordulása gyakori és mind a szervezeten belül, mind más szervezetek esetén ugyanolyan tartalommal bírnak. Ilyen munkakör pl. a recepciós, a könyvelő, a portás, a takarító.
- Interjú: strukturált beszélgetés, ahol az elemzést végző személy minden munkakörnél hasonló kérdéseket tesz fel, mely által a vizsgálatba vont munkakörök összehasonlíthatóvá válnak. Kétirányú kommunikációs folyamat, vagyis lehetőséget ad visszacsatolásra, egyéni megjegyzések figyelembe vételére. Megkülönböztetünk egyéni és csoportos interjút. A módszer előnye az egyszerűség, összehasonlíthatóság, ugyanakkor szubjektivitása hátrányként jelenik meg.
- Kérdőívek felvétele: lehetőséget ad a munkakörök olyan dimenzióinak számszerűsítésére, amelyek nem mérhetőek. Standard és jól strukturálható információt biztosít, gyorsan kitölthető, a válaszok számítógéppel feldolgozhatók és gyorsan értékelhetők. Hátránya, hogy egyedi válaszadásra nem ad lehetőséget, ezáltal a valódi vélemény torzulhat, valamint Kérdésfelvetésre, értelmezésre nincs lehetőség, így a válaszok megbízhatósága sérülhet.
- Önfelmérés: a munkakör betöltője naplóban rögzíti saját tevékenységét, pl. milyen munkafeladatokat végez, a munka milyen fizikai terheléssel jár, milyen ügyességbeli, mentális (érzelmi), és felelősségi követelményeket támaszt; milyen munkakörnyezeti feltételek között kell a munkát elvégezni, illetve mely tevékenységekkel van kapcsolata. A módszert komplex feladatok végrehajtásánál, intellektuális munkaköröknél alkalmazzák. A módszer alkalmazásának előfeltétele a munkavégző felkészítése: meg kell vele ismertetni a vizsgálat célját, az elemzés módszerét és a tőle elvártakat. A módszerben rejlő veszély, hogy a vizsgált személy tudatosan torzítja a munkafeladatok arányát és nehézségi fokát.
- Feladatleltár: az eljárás során a munkafeladatokat tevékenységekre, majd résztevékenységekre bontják. Ezen elemi egységek lehetnek műveletelemek, mozdulatok vagy mozdulatsorok. A mélységi megbontás azt a célt szolgálja, hogy az egyes munkakörök feladatait összehasonlítható elemekre bontsa. Ezen elemek leltára alapján az egymástól nagyon különböző munkakörök összehasonlíthatóvá válnak. A feladatleltár módszer előnye, hogy az elemzési munkák számítógéppel történő feldolgozása könnyű és gyors. Hátránya, hogy rendkívül munkaigényes.
- Megfigyelés (személyes vagy kamerás felvétel): munkavégzés közben történik, mely által finom részleteket kaphatunk a különböző feladatok időzítéséről, gyakoriságáról, összetettségéről, a munka menetéről, annak hatékonyságáról, a munkafeltételekről, illetve lehetővé teszi a munkakör fizikai összetevőinek feltárását. A módszer hátránya a figyelés, mert bizonyos munkavállalók

teljesítménye az ellenőrzés hatására megnő, míg másokat zavarja a munkavégzésben és ez által a teljesítménye csökkenhet.

- Mintavételes munkanap-felvétel: elsősorban olyan munkaköröknél alkalmazzák, ahol a feladatok gyakran ismétlődnek. Az elemzés során a munkafolyamatokat műveletekre, műveletelemekre, munkamozdulatokra bontják. A felvétel során rögzítik az elemek gyakoriságát, időigényességét, megítélés szerinti teljesítményszázalékát. Gyakran használják normaidő meghatározásra. A módszer hátránya, hogy tapasztalt, gyakorlott felvételezőt igényel, ugyanakkor a felvételezés során nyert adatok jól rendszerezhetőek.

A megfelelő módszer(ek) kiválasztását követően megtörténhet a munkakör tényleges elemzése (6. lépés) és ez által az eredmények gyakorlati hasznosítása (7. lépés): a munkaköri leírás és a munkakör specifikáció elkészítése.

A munkaköri leírás formátumára nézve nincsenek kötelező előírások, a lényege, hogy tömören, jól strukturáltan fogalmazza meg a munkakörrel kapcsolatos információkat.

A *munkaköri leírás* általában az alábbiakat tartalmazza (Bakcsi et al., 2000):

1. A munkakör megnevezése:
2. Szervezeten belüli elhelyezkedése:
3. Közvetlen felettes:
4. A munkakör célja: rövid összegzés a munkakör lényegéről, funkciójáról, elsődleges eredményéről.
5. Feladatkör és hatáskör: a munkakör feladatai, illetve a végrehajtáshoz nélkülözhetetlen hatásköri illetékesség. Például döntési, javaslattételi, véleményezési, rendelkezési jogok. A munkaköri leírásban utalás történhet az időráfordítás arányára is.
6. Felelősség: mindazon feladatok ellátására kiterjed, amelyre a megbízás szól, illetve aminek végrehajtásához a hatásköri illetékesség felhatalmazást ad. Ez a számon kérhetőség alapja.
7. Egyéb fontos tényezőként kiemelhető:
 - munkakapcsolatok: utal más munkakörökkel való együttműködésre
 - irányítottak köre: a szervezeti struktúrában szereplő alárendelt munkakörök megnevezése
 - fő kihívások: kiemelt, speciális feladatok
 - fő sikermutatók: teljesítményértékelés szempontjai
 - mennyiségi jellemzők: elvárt teljesítmények
 - munkavégzés helye: a konkrét munkavégzés helyi pontosítása
 - bérezési forma: a kompenzáció főbb elemei
 - munkaidő, munkarend: egy vagy többműszakos, kötött, kötetlen munkaidő beosztás
 - munkakör környezete: a munkacsoport pontosítása
 - munkakörülmények: kezelt munkaeszközök, pihenési rend, tevékenység veszélyessége, stb.

A munkaköri leírás záradéka rögzíti a tudomásulvételt, amelyet a munkáltató és a munkavállaló is kézjeggyel hitelesít.

A *munkakör specifikáció* az ismeretek, képesség, és gyakorlat (kompetenciák) azon minimális szintje, amellyel a munkavállaló a munkakör betöltésére sikerrel pályázhat. (Dienesné, 2007) Ezeket három területre bonthatjuk:

- Ismeretek: egy adott területhez tartozó információanyag, amelyre a munka kielégítő elvégzéséhez szükség van (pl. az adott állás betöltéséhez szükséges iskolai végzettség).
- Képességek: bármely, az alkalmazottól elvárt szellemi vagy fizikai tevékenység elvégzéséhez szükséges fiziológiai és pszichikus feltételt jelent.
- Készségek: a munkavégzéskor megfigyelhető, magatartásra vonatkozó tulajdonságok (ezek gyakorlattal szerezhetőek meg).

A kor igényeinek megfelelő munkakörelemzésnek stratégiai szerepe van a vállalat emberi erőforrásainak menedzselésében (Poór, 2010). A munkakörelemzés racionalizálási hatással is jár, mivel részletes áttekintésre kerülnek a munkafeladatok, azok megoldási módjai, mely által a munkafolyamatok és az alkalmazott technológia is átgondolásra kerül, nő a termelékenység, csökken a költség (Gyökér – Finna, 2010).

A munkakörelemzés elvégzése után lehetőség nyílik arra, hogy a szervezet a céljainak elérése és a dolgozók igényeinek kielégítése érdekében a munkakör tartalmát, funkcióit és kapcsolatait áttervezze. A *munkakörtervezés, áttervezés* során a szervezet úgy alakítja a munkakör tartalmát, a munka körülményeit, hogy biztosítsa az optimális szervezeti méretet (hatékony működés, a személyi költségek a vállalat számára megfelelő szinten tartása), az optimális teljesítményt és a dolgozók megelégedését.

A *munkakör tartalmának kialakítása* négyféleképpen történhet (Morvay – Borzseiné, 2008):

A munkakörök *specializációja* azt jelenti, hogy a munkakörtervezés során az összetett munkafolyamatokat olyan kis egységekké bontják le, hogy azok végrehajtása nem igényel különösebb szaktudást. Ez a munkahatékonyság szempontjából előnyös, azonban a dolgozók feladatköre nagyon beszűkül és munkamozdulatig meghatározott, ami által a monotonitás érzése egyre fokozódik. Ez a nagyfokú specializáció fokozza a munkával való elégedetlenséget, a hiányzások számát és a fluktuációt. Ez a fajta munkakör tervezési forma az ipari forradalom, a menedzsment tudomány kialakulásakor volt jellemző.

Munkakörbővítés a specializáció ellentétje, tulajdonképpen munkakör-áttervezés. A munkaköröket úgy alakítják át, hogy többféle, ezáltal változatosabb feladatokat (megnövelt feladatkört) kelljen ellátni. A munkakörbővítés célja, hogy a feladatok számának növelése csökkentse a monotonitást. Ez a megoldási mód a gyakorlatban nem mindig válik be, mert megváltozik ugyan a munkavégzés üteme, de nem növekedik a hatás- és felelősségköri illetékesség, tehát a munkavégzés önállósága.

Munkakör rotáció azt jelenti, hogy a munkatársak időközönként egymással cserélve egyik munkakörből a másikba kerülnek áthelyezésre. Természetesen ebben az esetben a munkakörök azonos szintűek. A rotáció csökkenti a munkavégzés egyhangúságát, mégsem eléggé hatékony megoldás. Az egyének a rotált munkakörben nem tudnak olyan jól dolgozni mind az eredetiben, és elégedetlenségi szintjük sem csökken. Az eljárás előnyeként jelentkezik, hogy az érintettek tájékozottabbak lesznek a kapcsolódó munkakörök felől, ezáltal az azok közötti összhang fokozódhat. A rotáció előnyei tehát nagyon jól hasznosíthatóak képzési és továbbképzési célból. E módszer alkalmazása

segíti a vezetők munkáját abban, hogy a hiányzások és fluktuáció esetén a több munkakört betölteni tudókkal a helyettesítések megoldhatók.

A *munkakör-gazdagítás* során a szervezetben a meglévő munkaköröket áttervezik, a feladatokat kombinálják, a felelősséget növelik. A munkakör-gazdagítás tehát a feladatokat változatosabbá teszi, nagyobb felelősségvállalási kötelezettséget és kapcsolatbővítést jelent, ami által a munkakör minőségi jellemzői megváltoznak. Megteremti a magasabb munkamotivációs szinthez kötődő elégedettség kialakulásának lehetőségét. A munkakör-gazdagítás révén a munkavállalók nagyobb valószínűséggel azonosulnak munkájukkal, mert magasabb szintű szükségleteik (pl. önmegvalósítás, önirányítás) kielégítést nyernek. A munkakör-gazdagítás a munkavállalók belső motivációjának növeléséhez kötődik.

A *munka körülményeinek kialakítása* alapvetően két tényezőt foglal magába.

Egyrészt a munkakör kialakításánál figyelembe vesszük, hogy a betöltője egyénként vagy csoportban végzi majd a munkafeladatot. Ez által megjelennek a technológia és az egyéni igények jellemzői a munkakörök és a munkacsoportok kialakításában. A gyakorlatban az ilyen típusú munkacsoportoknak több változata ismert, melyek lehetnek autonóm munkacsoportok (főként autópári és elektronikai összeszerelést végző cégeknél) vagy önirányító csapatok (szolgáltató szervezetek).

Másrészt az optimális teljesítmény, a költséghatékonysága és a dolgozók elégedettségének szem előtt tartásával a munkakör kialakításánál célszerű figyelembe kell venni az alternatív munkaidő rendszerek adta lehetőségeket, amelyek az atipikus foglalkoztatási formák közé sorolhatók (*bővebben lásd 4.1 fejezet*). Ilyenek a rövidített munkahét, a rugalmas munkaidő, a munkakör megosztás, valamint a távmunka.

A *munkakör értékelés* megmutatja, hogy egy adott munkakörnek mekkora a relatív súlya, vagy fontossága a vizsgált szervezetben belül.

A különböző munkakörök között nem csak különbségek tehetők, de azt mérőszámok segítségével ki is lehet fejteni. A munkaértékelési rendszerek a munkaköri ismerveket feltáró munkakörelemzésre épülnek és a munkatartalomra vonatkozó jellemzőkön alapulnak. Az értékelési szempontok meghatározásakor figyelembe veszik a munkafeltételeket, valamint az ehhez tartozó követelményeket és terheléseket, amelyek között a munkafeladatokat végzik. Az értékelési rendszer célját akkor teljesíti, ha két követelménynek eleget tesz (*Morvay – Börzseiné, 2008*):

- az értékelés megállapítása érvényes a szervezet munkaköreire, tehát a közöttük lévő értékkülönbségeket elfogadható pontossággal méri,
- megbízható, tehát az értékelés szabályainak betartása esetén az azonos tényekről azonos eredményt ad.

Amennyiben egy szervezet munkaértékelési rendszert kíván alkalmazni két lehetséges megoldás közül kell választani.

- Egy már kidolgozott rendszer átvétele, amelyet adaptáció után alkalmaznak. Előnye, hogy gyors, a kidolgozás költségei megtakaríthatóak.
- Saját értékelő rendszer kidolgozása, amelynek elfogadtatása és szervezeti kultúrába illesztése könnyebb, mint az előzőé.

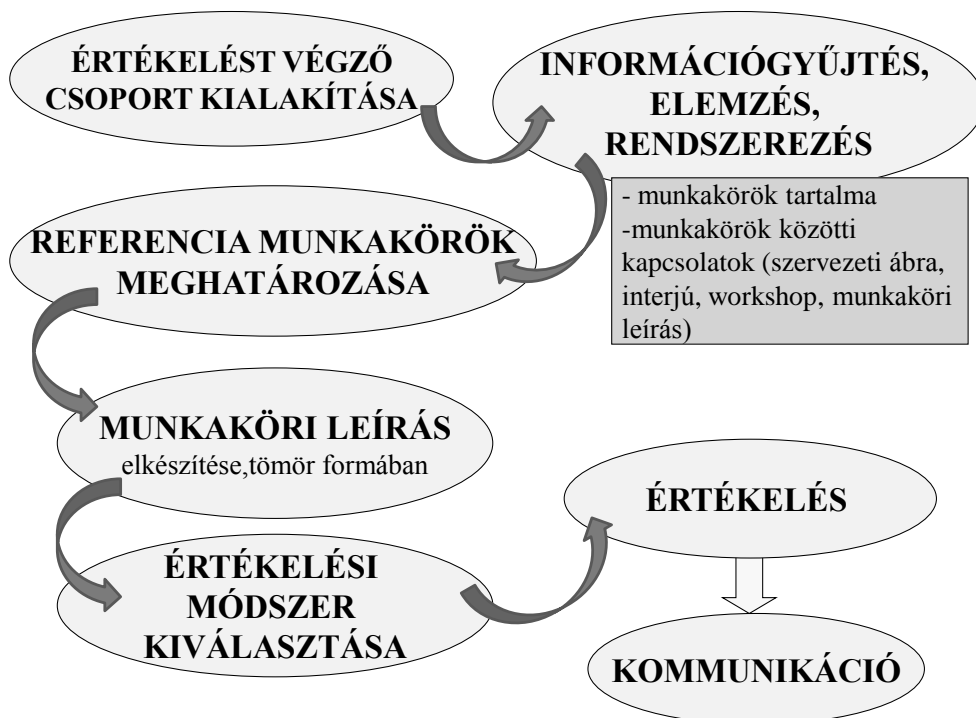
A lehetőségek közötti választásban az lesz a döntő, hogy mi a szervezet célja a további felhasználással kapcsolatban.

A munkakör értékelésből az alábbi feladatok elvégzéséhez kaphatunk hasznos információkat (Dienesné, 2007):

- fizetési rendszer kialakítása, tervezése
- munkakörök tisztázása
- szervezet elemzése
- vezetés és karrierfejlesztés
- a kialakult munkaköri struktúra megváltoztatása
- szervezeti kultúra átalakítása

A munkakör-értékelési eljárások jellemzője, hogy az értékelés középpontjában a munkakör tartalma és elvárás rendszere áll és nem az azt betöltő személy sajátosságai. Az eljárások célirányos megfigyeléssel gyűjtött és elemzett információkra alapoznak. Az alkalmazott megoldások nem az abszolút, hanem a relatív értékek megállapítását szolgálják. A munkakör-elemzéssel készülő munkatükör biztosítja a munka-értékeléshez szükséges alapinformációkat.

A munkakör értékelés folyamatát a 28. ábra szemlélteti. Az értékelés első lépése az értékelő team kialakítása. Célszerű a HR osztály munkatársai, valamint a vezetők mellett a dolgozók bevonása is. Ez egyrészt azért fontos, mert érintettek lesznek az értékelés kimenetelében (a bérük függ tőle), másrészt az értékelés eredményének elfogadtatása is könnyebb, ha a munkavállalók is képviseltették magukat az értékelés folyamatában.



28. ábra: A munkakör értékelés folyamata

Forrás: saját szerkesztés

Az értékelés elvégzése előtt információt gyűjtünk a szervezetben előforduló munkakörök tartalmáról és megvizsgáljuk az egyes munkakörök közötti kapcsolatokat. Az így kapott információkat elemezzük és rendszerezzük. Az értékelés egyik fontos eleme a referencia munkakörök meghatározása. Ezek azok a munkakörök, amelyek az összehasonlítás alapját fogják képezni. A könnyebb összehasonlítás végett célszerű a munkaköri leírásokat tömör formában elkészíteni és következhet a megfelelő értékelési módszer kiválasztása, majd a munkakörök tényleges értékelése.

A munkakör értékelés módszereit alapvetően két nagy csoportba sorolhatjuk (10. táblázat).

A *globális vagy szintetikus módszereknél* a munkakörök összehasonlítása a munkaköri kritériumok összessége alapján történik, azokat egymással összehasonlítva fontossági sorrendet állapítanak meg. Nem kerül sor az alkotó elemek vizsgálatára. Az összehasonlítás alapjától függően az alábbi módszereket (Morvay – Börzseiné, 2008):

Rangsorolás, egyszerű besorolás: a munkakörök besorolása a szakmai ismeretek alapján, szubjektíven történik, mert nincsenek megfogalmazott összehasonlítási szempontok. Kisméretű, kevés munkakörrel rendelkező szervezetben ajánlott az alkalmazása.

Páros összehasonlítás: az előbbi módszer továbbfejlesztett formája. Minden munkakört, minden munkakörrel párosával hasonlítanak össze, amelynek során a nagyobb értékű 2 pontot, a kisebb 0 pontot, az egyforma súlyúak 1 pontot kapnak. A rangsor az összesített pontszám alapján állítható fel. Alkalmazása kisméretű szervezetekben ajánlott. Nagyméretű szervezetekben az alkalmazást nehezíti, hogy a munkakörök számának növekedése arányában nő az összehasonlítandó munkakörök száma is

Munkaköri osztályozás, klasszifikáció: a besorolás alapja egy előre elkészített munkakör besorolási tábla, amelyben az egyes szintekhez jellemző kritériumokat állítanak fel. Ehhez hasonlítják az adott munkakört. Például magas szintű kritérium a nagy szakmai tudást és gyakorlatot igénylő munka, ami a mindennapokban nagyfokú önállóságot és döntési képességet igényel, míg ezzel szemben az alacsonyabb szintű kritérium a felettes irányítása alatti munkavégzés. A feladatokat részletekbe menő előírások (utasítások) alapján kell végezni. A módszer használata akkor célszerű, ha viszonylag kevés követelményszint kerül kialakításra.

10. táblázat: A munkakör értékelés módszerei

<i>Az összehasonlítás alapja</i>	<i>Munkakör egésze (Globális, vagy szintetikus módszerek)</i>	<i>Munkakör részekre, tényezőkre bontva (Analitikus módszerek)</i>
<i>más munkakör</i>	Rangsorolás, egyszerű besorolás Páros összehasonlítás	Tényező összehasonlító módszer
<i>skála (munkakör besorolás)</i>	Munkaköri osztályozás, klasszifikáció	Pontozásos módszerek (Hay módszer)

Forrás: Elbert et al, 2002.

A legismertebb és leggyakrabban alkalmazott módszerek az *analitikus módszerek*, ahol a minősítés több tényező és szempont szerint történik, a kritériumok súlyozásával.

A tényező-összehasonlító módszer során a munkakörök sajátos összetevőit értékelési skálával hasonlítják össze. A munkakör értékét a munkaköröket jellemző legfontosabb tényezők adják. Ilyenek például a:

- a munkakört jellemző mennyiségi mutatók (pl. darab, érték, stb.)
- a munkakör célja (a célok megvalósításában betöltött szerepe)
- fontosabb felelősségek (anyagért, eszközért, pénzért vagy emberek munkájáért vállalt felelősség)
- szakismeret, tudás-igény (képzettség, képesítések, egyéb ismeretek)
- problémamegoldás gyakorisága, önállósága, stb.
- különleges munkavégzési körülmények (*Gyökér et al. 2010*).

A pontozásos módszereknél a vizsgált munkaköri tényezők mindegyikét konkrét pontszámmal látják el, amelyeket előzetesen, meghatározott szempontok szerint alakítanak ki. Az egyes tényezők különböző súlyúak lehetnek. A vizsgált munkakörök minden jellemzőjét ehhez az előre kidolgozott pontozási rendszerhez viszonyítják. A munkakör értékét a pontszámok összege jelzi. Legelterjedtebb típusa a HAY módszer, amelynek lényege, hogy első lépésben kidolgozásra kerül a munkaköri profil, a második lépésben konkrét számértékkel kerül kifejezésre az adott profil munkaköri értéke (*Dienesné, 2007*). Napjainkban világszerte közel 9000 vállalat használja, beleértve a magyarországi szervezetek többségét, akik a kilencvenes évek elején leltek rá e módszerre.

11. táblázat: A kompetencia alapú pontozásos módszer pillérei

TUDÁS	PROBLÉMA-MEGOLDÁS	FELELŐSSÉG
Szakmai tudás (a munkakör betöltéséhez szükséges összes tudás)	Gondolkodási szabadság (mennyire leszabályozott keretek között működik a munkakör)	Cselekvési szabadság (mennyire önálló a munkakör)
Menedzsment szélesség (feladatok, területek nagysága, összetétele, harmonizációja)	Gondolkodási kihívás (mennyire komplex feladatokat, problémákat kell megoldani)	Hatás terület (az eredményre hatás mérhető értékben: budget, létszám, árbevétel, költség)
Emberi kapcsolatok kezelése (befolyásolási képesség mértéke, amely biztosítja az eredmények elérését)		A hatás természete (közvetett / közvetlen hatás a szervezeti eredményre)

Forrás: Szöcs, 2010

Az új, kompetencia-elemzésen alapú pontozásos módszer kidolgozása a HAY Management Group nevéhez fűződik. A módszert több évtizede dolgozták ki, egzakt

matematikai-statisztikai számítások alapján és folyamatosan módosítják a szervezeti, vállalati trendek alakulása alapján. A módszer előnye, hogy rugalmas, de objektív eljárás, és konzisztenciát biztosít, melynek három alappillére a tudás, a problémamegoldás és a felelősség (11. táblázat). A három faktor elemzése adja a pontszámot, ami megfeleltethető egy referenciaszintnek.

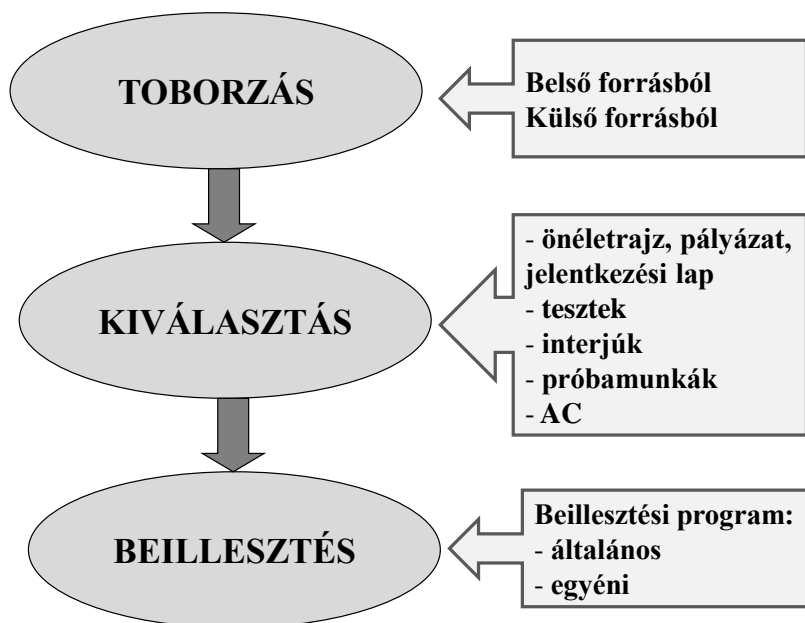
Az értékelés előnye, hogy a vállalat számára azonos súlyú munkaköröknek azonos az értéke, ugyanakkor a szervezeti szint nem befolyásolja jelentősen a munkakör értékét (azonos szervezeti szinten lévő munkakörök értéke eltérő lehet). A beértékelt munkakörökbe soroljuk be a munkavállalókat a ténylegesen végzett feladataik, a munkaköri leírások alapján. Nem az egyéni teljesítmények és a tudás, hanem a munkakör tartalma határozzák meg, hogy melyik munkavállaló kerül magasabb vagy alacsonyabb besorolású munkakörbe.

5.3.4 A munkaerő ellátás folyamata – toborzás, kiválasztás, beillesztés

A szervezet által meghatározott célok, kidolgozott stratégiák megvalósításának sikere az alkalmazottakon múlik, ezért nem mindegy hogy milyen minőségű alkalmazottakkal rendelkezünk, ahogy a mondás szól, *"abból főzünk, amink van"*.

A munkaerő ellátás az a folyamat, amely egyrészt biztosítja a szervezet számára a megfelelő kompetenciával rendelkező munkaerőt, másrészt meghatározza ezek alkalmazási időpontját, helyét és költségét.

A munkaerő biztosítása a toborzást követő kiválasztással nem ér véget, mivel a munkaerőt be kell illeszteni a szervezetbe, vagyis a folyamat alapvetően három fő lépésre bontható (29. ábra).



29. ábra: A munkaerő ellátás folyamata

Forrás: saját szerkesztés

Toborzás alatt azokat a tevékenységeket értjük, amely által a meghatározott időpontig biztosítjuk a szervezeti célok megvalósítására alkalmas potenciális jelölteket a kíván minőségben és mennyiségben. Általában a munkaerőhiány megszüntetését célozza, a megüresedett munkakör betöltésére keresünk jelölteket.

A *kiválasztás* olyan döntési folyamat, melynek célja a potenciális jelöltek közül a legalkalmasabb jelölt megtalálása.

A *beillesztés* olyan tudatosan tervezett és szervezett folyamat, melynek célja, hogy az újonnan belépett munkavállalónak minél hamarabb komfortérzete legyen a szervezetben, pozitív viszony alakuljon ki a munkával, munkatársakkal, mely által biztosítható munka- és teljesítményorientált munkavállaló.

A toborzási folyamat első lépése a munkaköri specifikáció áttekintése, majd ezt követően kerülhet sor a toborzás forrásának meghatározására, ami lehet szervezeten belüli, azaz belső forrás, vagy szervezeten kívüli, azaz külső forrás.

A *belső forrásból* történő munkaerő biztosítás számos esetben kézenfekvő megoldásnak tűnik. Például, ha a munkaköri feladatok olyan speciális ismereteket igényelnek, amit a külső munkaerőpiacon jelen lévő jelöltek nem tudnának jó ellátni, vagy ha a munkaszervezetben felhalmozott munkaerő-tartalékok vannak, s ennek mobilizálásában a szervezet érdekelt.

A belső forrásból történő munkaerő biztosítás leggyakoribb esetei az átszervezés, átcsoportosítás, újraalkalmazás, visszahívás, előléptetés, vezetői utánpótlás. A személyzet biztosítás egyik lehetséges útja a szakember leltár áttekintése, amely alapján a HR osztály munkatársa, vagy éppen a munkaerőhiánnyal küzdő munkacsoport, osztály vezetője tesz javaslatot. A másik mód a megüresedett munkakör meghirdetése faliújságon vagy intraneten.

A belső forrásból történő toborzás lehetséges előnyeit és hátrányait a 12. táblázat foglalja össze.

12. táblázat: A belső toborzás előnyei és hátrányai

<i>ELŐNYÖK</i>	<i>HÁTRÁNYOK</i>
A jelentkezők jobban minősíthetők, több róluk az információ	Kevés a jelentkező, kisebb a választási lehetőség (belterjesség)
Idő- és energiatakarékos - gyorsabb az üres munkakör betöltése	A megüresedett munkakört ismét be kell tölteni
Javítja a munkavállalók közérzetét	Konfliktusok kialakulása - Miért éppen ő?
A belső karrier lehetősége ösztönző, motiváló hatású, növeli a lojalitást	"Péter-elv" - egy jó dolgozó elvesztésével rossz vezetőt kapunk
Költségtakarékos - nincs hirdetési költség	Szokások rabja - kevésbé kreatív, nincs új ötlet, friss szellem
A képzés, fejlesztés megtérül	Új kapcsolatok hiánya
Könnyebb a beilleszkedés	Nincs lehetőség munkaerőpiaci összehasonlításra
Magas a beválás biztonsága	Elfogultság a munkatársakkal szemben (baráti kapcsolatok)

Forrás: saját összeállítás

Az előnyök és hátrányok ismeretében komoly átgondolást igényel, hogy melyik forrásból toborozzunk munkaerőt, a szervezeti célok elérését vajon melyik munkavállaló tudja leginkább megvalósítani. A döntés nem könnyű. Bár ismerjük a mondást *"Új seprű, jól sepr"*, de azt se felejtjük el, hogy *"a régi tudja, hol van a szemét"*.

Külső forrásból biztosítjuk a munkaerőt, például, ha a belső állomány nem fedezi a szükségletet, ha szervezet nem érdekelt a belső állomány mobilizálására, vagy ha a külső munkaerőpiacról könnyen és korlátlanul beszerezhető a munkaerő.

Amennyiben úgy döntünk, hogy toborzást külső forrásból oldjuk meg, számos lehetőség áll előttünk a munkaerő beszerzésére. A döntés alapja általában a költséghatékonyság. A különböző toborzási módszereket a 13. táblázat összegzi.

13. táblázat: **A külső forrás szegmensei és módszerei**

KÜLSŐ FORRÁS SZEGMENSEI	MÓDSZEREK
<i>A munkaerőpiacon teljes munkaidős állást keresők</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Munkaügyi Központok és magán munkaközvetítők – Betévedők, besétálók – Munkatársi ajánlás – Saját adatbázis – "Kapusól" történő felvétel – On-line (saját honlap, partnercég)
<i>A munkaerőpiacon részmunkaidős állást keresők</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Munkaerő kölcsönző, munkaközvetítő cégek – Időszakos munka igénybevétele (határozott idejű munkaszerződés) – Alternatív munkaerőpiaci szolgáltató szervezetek (érdekképviseltek, civilek, alapítványok) – On-line (saját honlap)
<i>Oktatási intézmények hallgatói</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Állásbörzék, fórumok – Nyílt napok – Ösztöndíjas rendszer – On-line (saját honlap, oktatási intézmény honlapja)
<i>Más szervezetek dolgozói</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Hirdetés – Szórólapok, plakátok, táblák – Kiválasztási és toborzási tanácsadók. – Fejvadászok – Vállalatfúzió, ill. felvásárlás

Forrás: Szeghegyi, é.n. alapján saját kiegészítéssel

Az ismertetett módszerek alkalmazása természetesen előnyökkel és hátrányokkal is együtt jár.

A *Munkaügyi Központok* alkalmazásának előnye, hogy általában sok a jelölt, így viszonylag gyorsan érkezik az ajánlat, ugyanakkor elsősorban munkanélküliek közvetítéséről van szó, akikkel szemben a cégek előítéletesek.

A *betévedők, besétálók* olyan jelöltek, akik az adott szervezetet ismerve, ott szeretnének dolgozni és pályázatukat leadják a cégnél, hogy amikor megüresedik egy munkakör, gondoljanak rájuk. A módszer alkalmazása általában a pályakezdőkre és a fizikai munkásokra jellemző.

A *munkatársi ajánlás* nyugaton bevett módszer, Magyarországon az utóbbi évtizedben kezdett igazán elterjedni. Vannak, akik tévesen a protekcióval azonosítják. Az ajánlás ez esetben azt jelenti, hogy az ajánló személyes garanciát vállal az általa ajánlott személyért, vagyis "nézd meg az anyját, vedd el a lányát" alapon az ajánló olyan személyt javasol, akit saját munkavégzéséhez viszonyítva megfelelőnek tart. A szervezet előnye, hogy ez által megspórolja a toborzási és részben a kiválasztási költségeket és valószínűsíthető a beválás. A szervezet ezt úgy köszöni meg az ajánlónak, hogy anyagi vagy nem anyagi jellegű juttatásban, jutalomban részesíti.

A „*kaputól*” történő *felvétel* esetében a szervezet a bejáratnál kifüggeszti a felvételi igényt. A módszer egyszerű, de korlátozott hatáskörű. Abban az esetben célszerű alkalmazni, ha standard munkakörökről (villanyszerelő, lakatos, kőműves, gépkocsivezető, portás stb.) van szó, illetve a cég a helyi munkaerőpiac domináns szereplője amit az álláskereső ismernek és „útba esik”.

A *munkaerőkölcsönző cégek* igénybevétele elsősorban időszakos jelleggel történik, főként ipari szervezetnél jellemző. A módszer előnye, hogy foglalkoztatás terheit a kölcsönadó cég fizeti, a kölcsönbe vevő szervezet pedig a szolgáltatás kifizetéséért megfelelő szaktudású munkavállalót kap.

A *munkaerőpiaci szolgáltató szervezetek* (fejvadászok, közvetítők, tanácsadók) szolgáltatásainak igénybevétele azért célszerű, mert a vezetésre alkalmas személyek és specialisták kiválasztásában lényegesen szélesebb információs bázissal, kiforrottabb módszertani apparátussal, több tapasztalattal, nagyobb rutinnal rendelkeznek, mint a munkaerőt kereső vállalat. A fejvadász cégeket a szervezetek általában akkor veszik igénybe, ha egy magasabb szintű munkakörökről van szó, például felsővezetőről.

Az *alternatív munkaerőpiaci szolgáltató szervezetek* (érdekképviselők, civil szervezetek, alapítványok) közül többen célja a hátrányos helyzetű emberek munkaerőpiaci integrációjának elősegítése, így rendelkeznek adatbázissal és tudnak jelölteket ajánlani.

Az *állásbörzék, nyílt napok* célja a tehetséges fiatalok, pályakezdők felkutatása. Napjainkban egyre inkább szervezet brand a fórumokon való megjelenés, ugyanakkor a magas szintű technikai, technológiai tudást igénylő szervezetek (pl. osztott szolgáltató központok - SSC) gyakran kihasználják a állásbörzék adta lehetőséget a nyelvtudással rendelkező több diplomás pályakezdők alkalmazásának reményében.

A *hirdetések* feladásának számos lehetősége van (újság-, rádió- televízió), de ezek hatékonysága napjainkban megkérdőjelezhető. Fontos, hogy a célcsoporthoz válasszuk a megfelelő média eszközt.

Napjainkban az *on-line toborzási eszközök* a legelterjedtebbek. Ez lehet a szervezet saját honlapja, de más álláskereső/kínáló portál vagy közösségi oldal. A módszer előnye, hogy gyors és olcsó. Napjainkban az "okos telefonok", valamint a számítástechnikai eszközök terjedésével már nem csak a fehér gallérosok keresésére használatos a módszer.

A szórólapok, plakátok, táblák hatékonysága szintén megkérdőjelezhető. Bár a költségigénye relatíve alacsony, azok elhelyezése, terjesztése már gondokat okozhat, nem beszélve arról, hogy sok esetben olvasás nélkül eldobják.

Hiába megfelelő a választott toborzási módszerünk, átgondoltuk a hirdetés helyét (helyi, regionális média, szaklapok stb.), ha a megfogalmazott hirdetés mégsem vonzza be a potenciális jelöltek. Parkinson szerint „*az a jó álláshirdetés, amelyre egyetlen válasz érkezik, de az a megfelelő embertől*”.

A hirdetés tulajdonképpen egy marketing eszköz, egy reklám, melynek célja a potenciális jelöltek megtalálása. A hirdetés elkészítésénél a marketingmódszerek közül az AIDA modellt célszerű alkalmazni, vagyis:

A: Attention – figyelemfelkeltés

I: Interest – érdeklődés elérése

D: Desire – vágy ébresztése

A: Action – cselekvésre késztetés

Fontos jól átgondolni a hirdetés képét, ugyanis a figyelemfelkeltést ezzel érjük el. A hirdetéssel szemben az alábbi elvárások fogalmazhatók meg:

- Jól elhelyezett
- Nagy alakú (illusztráció, színek, képek, grafikák)
- Egyértelmű: vállalat leírása, azonosíthatósága, pl. „multinacionális nagyvállalat”, „dinamikusan fejlődő részvénytársaság”

Fontos, hogy felkeltse az olvasó érdeklődését, amihez a munkával kapcsolatos konkrétumok megismerése is szükséges, vagyis tartalmazza a szükséges adottságok, hogy az olvasó "magára ismerjen" és a munkakör előnyeit:

- Főcím: munkakör
- A vállalat helye, a szervezet leírása
- Kapcsolatrendszer a felettesekkel és az alárendeltekkel
- Fizetés, teljes juttatási csomag
- Normáltól eltérő munkaidő hossz, szabadság
- Szakképzettség, képesítés
- Elvárt szakmai gyakorlat
- Személyi adottságok
- Jelentkezés módja

A megfelelő vizuális és tartalmi elemek alapján elérhetjük, hogy az olvasó vágyakozzon a hirdetésben szereplő állásra és ez által cselekvésre ösztönözze a jelöltet és úgy érezze, hogy a jelentkezése helyes döntés.

A potenciális jelöltek bevonzását követően rátérhetünk a *kiválasztás folyamatára*.

Ennél az értékelési, kiválasztási, döntési eljárásnál sem beszélhetünk egy egységes forгатókönyvről. Az eljárást és az alkalmazandó eszközöket ugyanis az adott munkakörtől, a vállalati-munkahelyi szituációtól függően kell megválasztani (*Hajós - Gósi, 2008*). A kiválasztásnál leggyakrabban alkalmazott eszközcsoportok a következők:

Iskolai bizonyítványok, diplomák, oklevelek, munkaviszony-igazolások, esetleg ajánlólevelek bekérése, ezek a jelentkező iskolai végzettségéről, az azt kiegészítő speciális képzettségekről, a szakmai gyakorlat helyéről és időtartamáról informálnak (bár természetesen ez csak a „papír”),

Önéletrajz, jelentkezési lap a legfontosabb személyi adatokkal, információkkal, ezeken végigkísérhető az egyén életútja. A külalakra vonatkozóan nincs elfogadott kritérium. Fontos, hogy röviden, tényszerűen tartalmazza azokat az adatokat, amelyek által megismerhető a jelölt képzettsége, munkahelyi tapasztalata, nyelvtudása, személyisége, érdeklődési területe. Napjainkban a motivációs levéllel ellátott amerikai típusú és az EUROPASS önéletrajz használata jellemző a gyakorlatban.

Pályázat, amelyben a jelentkező választhatja a munkakörrel kapcsolatos motivációit, az azzal kapcsolatos elképzeléseit, így egy érdemi szakmai mérlegelés alapja lehet,

Személyes elbeszélgetés, interjú, amely a közvetlen kontaktus lehetőségét kínálja mind a két fél számára, amelynek során egyrészt kölcsönösen tisztázhatók azok a kérdések, amelyekre az írásos anyagok még nem adtak választ (a munka tartalma, feltételei, a fejlődési lehetőség, várható kereset stb.), másrészt személyes benyomások szerezhetők, amelyek hasznos kiegészítői az írásos pályázatnak (ténylegesen milyen a pályázó szakmai felkészültsége, személyisége, stílusa; milyen vezető vagy munkatárs lesz belőle, várhatóan beleillik-e az adott közegbe, közösségbe, vállalati kultúrába, képes lesz-e azonosulni a feladatával). Az interjúkat stratégia szerint őszinte, problémamegoldó, stressz és édes-keserű típusokba sorolhatjuk. A résztvevők száma alapján egyéni és csoportos interjú között választhatunk.

Tesztek, gyakorlati feladatok, próbamunkák során ellenőrizni lehet a tényleges felkészültséget, a munkakör betöltésére való alkalmasságot, speciális képességek és készségek meglétét. Ilyenek lehetnek a különböző alkalmassági tesztek, személyiség tesztek, motivációs tesztek, csapattag tesztek, munkaérték tesztek, intelligencia tesztek.

Assessment Center (értékelő központ) eljárást elsősorban menedzserek komplex értékelésére, megítélésére alkalmazzák, és annak során a kiválasztott személyeket több szakértő többféle eljárás (tesztek, szerepjátékok, postabontás, menedzsmenttechnikák, értekezlet, tárgyalásvezetés stb.) segítségével külön-külön értékeli, majd a tapasztalatok összegzése alapján egy egységes minősítést készít.

Vámosi (2013) alapján, ha a munkát keresünk, a meztelen igazság az, hogy mindannyian termékek vagyunk. Fontos megkülönböztetni a márkánkat (magunkat) a piacon velünk versenyző többi márkától (a többi álláskeresőtől). Az *önéletrajzok típusait és a felvételi beszélgetés sajátosságait részletesen jelen könyvsorozat "Üzleti kommunikáció alapjai" c. könyv 2.4 és 2.5. fejezete tárgyalja, mint személyes prezentációs elemeket.*

Összességében a kiválasztás minőségi kritériumait *Dienesné (2007)* az alábbiakban foglalta össze:

- Megbízhatóság: a szelekció ugyanazon pályázók ismételt elbírálásánál is mindig ugyanazokat az eredményeket hozza.
- Objektivitás: a szelekció a bíráló személytől függetlenül ugyanazon pályázók esetében mindig ugyanazokat az eredményeket hozza
- Érvényesség (validitás): az a pontosság, mellyel a szelekciós eszköz méri azt, amit mérnie kell.
- Gazdaságosság és praktikusság: az alkalmazott eljárások, segédeszközök a munkakörhöz viszonyítva ne legyenek túl költségesek; ne legyenek túlságosan időigényesek; ne legyenek komplikáltak; a végrehajtással megbízott vállalati munkatársak számára ne legyenek kellemetlenek.

Az alkalmasság kritériuma, az ember és a munka megfelelése különféle tényezők komplex kapcsolatában nyilvánul meg. A megfelelés legjelentősebb aspektusai: a szakmai (tudás, tapasztalat), az egészségügyi (pl. érzékszervi), a jogi (pl. szakképzettség, állampolgárság) és a pszichológiai megfelelés, alkalmasság.

Amennyiben megtaláltuk a potenciálisan alkalmasnak tűnő jelöltet és állást kínáltunk neki, még nincs vége a munkaerő ellátás folyamatának, mivel attól, hogy valaki alkalmas, még nem biztos, hogy beválik.

Fontos, hogy ne hagyjuk magára az új munkatársat. A *beilleszkedés* elősegítése érdekében bevezető intézkedések szükségesek. Ilyenek (Lévai – Bauer, 2009; Kozák, 2015):

A munkafelvétel előkészítése:

- A belépés első napján álljanak rendelkezésre a megfelelő munkafeltételek, szükséges munkadokumentumok, munkaeszközök.

Információs beszélgetések:

- Célja a dolgozó megismerése, személyes kontaktus megteremtése (tényleges képességek feltárása).
- Alapos tájékoztatás a dolgozó feladatairól, alá-fölérendeltségi viszonyokról, a munka menetéről (munkaköri leírás, szervezeti szabályzatok).
- Munkavédelmi oktatás, biztonságos munkavégzési magatartás, balesetveszély, egészséges munkavégzés feltételei.

A munkatársakkal való megismertetés:

- Közvetlen kollégák, más részlegek
- Bemutatás egyenként – személyes kapcsolat

A szakmai bevezetés és beillesztés elősegítése érdekében célszerű kidolgozni egy *beillesztési programot*, melynek célja:

- Az újonnan belépő munkaerő beilleszkedésének tudatos segítése
- Bevezetés a munkaszervezetbe, ismerkedés a munkahely sajátosságaival
- A felelősségteljes, önálló munkavégzés kibontakoztatása
- A főnök – munkatárs közötti harmonikus viszony kialakulásának segítése
- Felkészítés a külső-belső környezet változásaihoz való alkalmazkodásra
- A magas színvonalú munkavégzés feltételeinek megteremtése
- A folyamatos képzés, továbbfejlődés lehetőségének biztosítása.

A beillesztési programot tartalma alapján két fő részre oszthatjuk. Az általános szakaszba tartozó feladatok minden új belépőre vonatkoznak, míg az egyéni szakasz feladatai a betöltendő munkakörhöz igazodnak.

Az általános szakasz feladatai:

- Munkaidő szabályozás ismertetése (kezdési, befejezési idők, munkaközi szünetek, munkaidő nyilvántartás, szabadság bejelentés, betegség bejelentés)
- Munkahely áttekintés, felettesek kollégák, munkavédelmi szabályok
- Ismerkedés a szervezettel (kapcsolatok, szokások)
- Találkozók, megbeszélések vezetőkkal (vállalati stratégia, célkitűzések, szakmai feladatok, minőségi munkavégzés)
- Munkamegbeszélések a közvetlen vezetővel a beillesztési program előrehaladásáról (tapasztalatok feldolgozása, problémák megismerése, korrekciók).

Az *egyéni szakasz feladatait* a munkakör sajátossága határozza meg. Például, ha pályakezdőről van szó, célszerű rotációban foglalkoztatni, amely alapján a munkavállaló meghatározott időt tölt el egy-egy részegységnél és a rotációs szakasz végén kerül kijelölésre a végleges helye.

A beillesztési program alkalmazásával csökken a betanulási költség, a munkavállaló hamarabb beilleszkedik (még a próbaidő vége előtt kiderül) és nagyobb elköteleződés várható (biztonság, sikerélmény). A beillesztés sikerének ellenőrzésére interjú vagy „beilleszkedési program kérdőív” keretében kerülhet sor.

Móré (2012b) alapján a sikeres beilleszkedést segíthetik azok a pszichológiai tréningek, amelyek az egyén önismeretére irányulnak, fejlesztik kommunikációs képességét, segítenek legyőzni a beilleszkedéssel járó pszichológiai megterhelést.

5.3.5 A munkaerő ösztönzése

Az ösztönzésmenedzsment a vállalkozások fontos stratégiai eszköze, mert elősegíti a megfelelő emberek megszerzését, megtartását és motiválását. A motivációs eszközök teljesítményre gyakorolt hatására kevesebb figyelmet fordítanak a szakirodalomban, pedig nagymértékben befolyásolják, hogy az egyén milyen színvonalon és mennyire könnyen sajátít el új jártasságokat (O'Neil – Drillings, 2009). Egy alkalmazottnak nagyon fontos, hogy kötődjön az adott vállalathoz, és akkor jól fog teljesíteni. Ehhez az embereket ösztönözni, motiválni kell (Lövey – Nadkarni, 2008).

Az ösztönzés az emberi erőforrás menedzsment olyan területe, ahol a legközvetlenebb módon jelenik meg mind a munkaadói és mind a munkavállalói érdek (László – Poór, 2008). A munkaadó célja a megfelelő teljesítmény, a munkavállaló célja pedig az, hogy anyagi és nem anyagi érdekeit érvényesíteni tudja.

Az ösztönzési eszközöknek három fajtája van: gazdasági, pszichológiai, szociális (Bácsné, 2007).

Gazdasági ösztönzési eszközök: A dolgozók azt várják, hogy a munkabér arányos legyen a befektetett erőfeszítésekkel. Munkabérüket gyakran összehasonlítják azzal a munkabérrel, amit egy másik vállalatnál kaphatnának. Ahhoz, hogy a bérrendszer ösztönző jellegű legyen, az kell, hogy mindegyik dolgozó elfogadja, mint igazságosat. Általában túl nagy figyelmet fordítunk a gazdasági ösztönzési eszközökre. Sok vezető úgy véli, hogy a pénz kielégíti a legfontosabb szükségleteket. Ennek ellenére egyre gyakrabban bizonyosodik, hogy a gazdasági ösztönzési eszközöket nem szabad túlértékelni. Jelentőségük csökken, ezzel együtt nő a másféle eszközök fontossága, amelyek serkentenek.

Az alkalmazott *pszichológiai ösztönzési eszközök* a Maslow féle hierarchikus szükségletek struktúráján, a Herzberg féle ösztönzési eszközökön és a Thorsrud féle pszichológiai munkafeltételeken alapul.

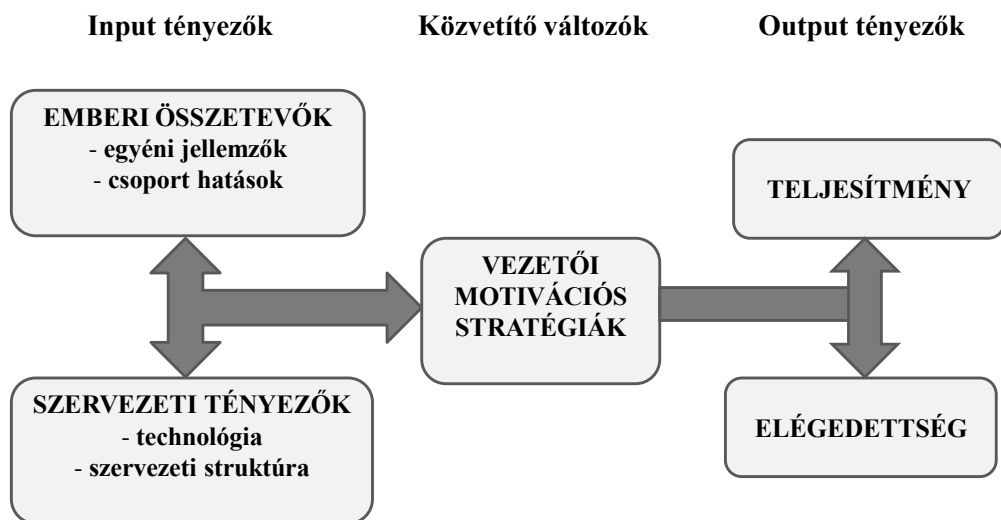
A célokat úgy kell megállapítani, hogy pontosan megmutassák, mit kell egy dolgozónak vagy csoportnak elérnie, milyen körülmények között kell elvégezni a munkát, valamint azt, milyen segédeszközöket kell alkalmazni. Ezen kívül meg kell állapítani a feladat teljesítésének feltételeit is. A konkrét célok ismeretének két előnye van, egyrészt a dolgozókat ösztönzi a cél elérésére, másrészt könnyebb a munkaeredményeket mérni. Fontos, hogy a célok reálisak legyenek, mert másképp elvesztik ösztönző szerepüket.

A követelményeket úgy kell konkretizálni, hogy össze lehessen vetni a dolgozók által elért eredményekkel. Úgy kell megállapítani, hogy teljesíthető legyen. Legyen olyan magas, hogy kihívás jellege legyen. El kell érni, hogy a beosztottak érezzék az előmeneteli lehetőséget, akkor önértékük is ösztönözni fogja őket a jobb munkára és eredményekre. Fontos a munka változatossága, a dolgozók rotációja, a továbbképzés lehetőségének biztosítása, új ismeretek birtokában a dolgozó magabiztosabbá válik. Fontos szerep jut a visszajelző információknak, mivel a dolgozók eredménytelenné válnak, ha nem kapnak visszajelzést. Ahhoz, hogy ennek ösztönző ereje legyen, minél gyorsabban el kell juttatni az érintettekhez. Ha a dicséretet úgy kezeljük mint az ösztönzés eszközt akkor csak ritkán használjuk. A dicséretet ki kell érdemelni, és akkor érdemes használni, ha a dolgozónak nehézségei vannak és emiatt nincs kedve dolgozni.

A legfontosabb ösztönzési tényezők egyike a felelősség és önálló feladatok. A konkurenciának is van ösztönző szerepe, de igazán ott érvényesül legjobban, ahol a dolgozók elsősorban önmagukkal konkurálnak nem másokkal, mert ez utóbbi esetben megromlik a munkahelyi légkör.

A *szociális ösztönzők* legfontosabb csoportját a szociális juttatások alkotják. Ezek kiegészítő eszközök, főleg akkor alkalmazzuk őket, amikor javítani akarjuk a munkahelyi légkört. Sok esetben a dolgozók szociális juttatás helyett inkább több fizetést szeretne kapni. Ezek önmagukban nem növelik a termelékenységet.

A munkavállalók megfelelő ösztönzése kihívás elé állítja a munkáltatókat. A *motiváció-eredmény modell* (30. ábra) alapján egy munkavállaló teljesítménye bizonyos mértékben függ korábbi tapasztalataitól, de a megfelelő motiváltság is szükséges.



30. ábra: A motiváció-eredmény modell

Forrás: Tosi et al., 1986

Önmagában nem elég a motiváltság ahhoz, hogy megfelelő teljesítmény szülessen, hanem a képességnek és a motivációnak együttesen kell jelen lennie. A motiváció-eredmény modell input oldalát emberi összetevők és szervezeti tényezők alkotják.

Befektetésből eredmény egy olyan folyamat során lesz, amelyben a vezetői motivációs stratégiák játszanak közvetítő szerepet. A vezetőnek a motivációs stratégia kiválasztásánál az egyének képességbeli adottságait is figyelembe kell venni (Láczay - Juhász, 2008). Az output oldal két tényezője a teljesítmény és a megelégedettség. Mindkettő a munkához kapcsolódó erőfeszítések eredményeként értelmezhető. A teljesítmények különböző szintjei mennyiségi és minőségi szempontok, valamint szubjektív vezetői megítélés segítségével többféleképpen határozható meg. Ugyanaz a teljesítményszint az egyik ember esetében kiválónak minősülhet, míg egy másik esetében elfogadhatatlannak (Roóz – Heidrich, 2013).

Az ösztönzésmenedzsment fő célja olyan ösztönzési politikának, stratégiának és rendszereknek a kifejlesztése és alkalmazása, amelyek elősegítik az adott szervezet céljainak elérését a megfelelő emberek megszerzése, megtartása és motiválása által (Armstrong – Murlis, 2005). Természetesen az emberi erőforrás menedzsment fontos feladata a toborzás, a fejlesztés, vagy a rugalmas munkaidőrendszerek kialakítása, de ha hiányzik a munkatársakban a megfelelő motiváció, késztetés, akkor a teljesítmény határfoka, intenzitása elég korlátozott lesz. Ez az a funkció, amelyben különösen fontos mérlegelni a szervezeti célok mellett a munkavállalói szempontokat is, mert elsősorban itt kell megteremteni a két érdek összhangját. A munkaadó célja az, hogy megfelelő teljesítményhez jusson, a munkavállaló célja pedig az, hogy anyagi és nem anyagi természetű érdekeit érvényesíteni tudja.

Az ösztönzési politika meghatározza azokat az alapelveket, amelyek szerint a szervezet ellentételezi a munkatársai munkavégzését, teljesítményét.

Az ösztönzési stratégia az ösztönzési politika által megfogalmazott elvek alapján az ösztönzés rendszerét hosszabb távon a szervezet üzleti stratégiájához rendeli. Meghatározza azokat a kiemelt ösztönzésstratégiai célokat, amelyekre irányítani kell az ösztönzést.

Az ösztönzési gyakorlat az ösztönzési stratégia konkrét megvalósulása. Azon szabályok, eljárások és módszerek összessége, amelyek alapján a szervezet dolgozói konkrét ösztönzését megvalósítja.

Az ösztönzési rendszer azon elemek összessége, amelyekkel az ösztönzés megvalósul. Fő elemeit az ösztönzési csomag tartalmazza. Ezek megjelenhetnek közvetlen jövedelemformában (bér, pótlék, jutalom), lehetnek jövedelempótló juttatások (cafetéria), vagy nem jövedelemtermészetű érdekek érvényesítésére irányuló (munkafeltételek, karrierlehetőség) (Karolinyné – Poór, 2010). Az ösztönzési rendszerrel szemben elvárás hatékonyság, rugalmasság, differenciáltság, költségtakarékosság. Céljait az alábbiakban foglalhatjuk össze:

- a szervezeti célok megvalósításához szükséges emberi erőforrás vonzása és megtartása,
- magas teljesítményszint fenntartása,
- motiváció és elkötelezettség növelése,
- a szervezeti és az egyéni célok összhangjának megteremtése.

Az ösztönzésmenedzsment az ösztönzők két csoportját különbözteti meg. Az egyik csoportot alkotják, az ún. *tranzakcionális, pénzbeli ösztönzők és juttatások*: az alapbér, a változóbér, és más pénzbeli juttatások. Ezek a javadalmazás materiális (kézzelfogható) elemei. A másik csoportot az ún. *relacionális, nem pénzbeli, immateriális* (kézzel nem

fogható) ösztönzők alkotják, amelyek a munkavállalók nem pénzbeli szükségleteit hivatottak kielégíteni, ilyen például az elismerés, önállóság, karrier lehetőség (Tóthné, 2012).

Az ösztönzésmenedzsment modelljét a 31. ábra szemlélteti. A munkaadói szempontokra az intézményi terv és stratégia gyakorol hatást. A belső tényezők hatással vannak a stratégia alkotás folyamatára és a sikertényezőkre, míg a külső tényezők a stratégiára, humán stratégiára gyakorolnak hatást. Az ösztönzésmenedzsment alapelveit szervezeti és munkavállalói oldalról közelíthetjük meg. Szervezeti oldalról fontos, hogy az alapvető szervezeti célok (stratégia, akcióprogramok) megvalósítására irányuló ösztönzést biztosítson, feleljen meg a hatékonysági, gazdasági szempontoknak, közvetítse a külső környezet elvárásait, legyen igazságos, egyértelmű és közérthető. Munkavállalói oldal alapelve, hogy tegye lehetővé a munkavállalói érdekek érvényesítését, az elégedettség kialakítását, igazodjon a differenciált egyéni és csoport célokhoz (Karolinyné – Poór, 2010).



31. ábra: Az ösztönzésmenedzsment modellje

Forrás: László et al., 2005.

Az ösztönzési rendszer alapelve, hogy a stratégia megvalósulására irányuló cselekedeteket ösztönözze, ezzel előmozdítva a munkavállalói érdekek érvényesítését és legyen igazságos, egyértelmű a munkavállalók számára. Ahhoz, hogy az ösztönzési eszközök elérjék a kívánt hatást, javuljon a dolgozók hozzáállása és a munka termelékenysége, a dolgozók szükségleteit ki kell elégíteni. A dolgozóknak a vezetőkhöz való hozzáállása nagy szerepet játszik az ösztönzés elfogadásában. Az ösztönzési eszközök lehetnek pozitívak és negatívak. Negatív eszköz például a büntetés, ez is alkalmazható arra, hogy az egyén hozzáállásán változtasson, hasznosabb azonban a pozitív eszközök alkalmazása. Az ösztönzési rendszer elemeit a fentiekén kívül többféle szempont szerint lehet csoportosítani, például (Bokor, 1999b):

- anyagi és nem anyagi jellegű kompenzáció,
 - külső és belső motiváción alapuló kompenzáció,
 - rendszeres és eseti kompenzációs formák,
 - egyéni, csoportos és szervezeti szintű kompenzációs elemek,
 - pénzbeli és természetbeli juttatások,
- valamint az elosztás alapját képező elvek szerint.

McKenna – Beech (1998) az ösztönzési rendszerek alábbi típusait különíti el:

- Ledolgozott óraszámától függő, időarányos fizetés
- Eredménytől függő fizetés
- Egyéni/csoportteljesítménytől függő fizetés
- Szakértelem/kompetenciafüggő fizetés
- „Önkiszolgáló” vagy rugalmas juttatási rendszer (Cafeteria)

A *ledolgozott óraszámától függő, időarányos fizetés* lényege az időarányos rendszer. Ez alapján mindenki a ledolgozott norma szerint kapja a fizetését (órabér, heti bér, havi fizetés). A rendszer előnye, hogy

- igazságos,
- viszonylag könnyen végrehajtható,
- lehetővé teszi a foglalkoztatási kiadások előrejelzését,
- nem hangsúlyozza a kibocsátott mennyiséget a minőség rovására.

A rendszer hátránya, hogy a dolgozók nem motiváltak a nagyobb produktivitásban. Az előléptetés és a szakmai karrier fejlődése nem biztosított.

Az *eredménytől függő fizetés*, a PBR („*payment by results*”) részben kiküszöböli az időarányos fizetési rendszer hátrányait és a fizetést az egyén által előállított mennyiségtől teszi függővé. A rendszer előnye, hogy az alkalmazott motivált a nagyobb mennyiség elérésében és ez által költségkímélő megoldást jelent. A rendszer hátrányai:

- bizonyos munkaköröknél, ahol a kibocsátás mennyisége nem mérhető egyértelműen, nem alkalmazható,
- az előállított mennyiség növekedése növeli a munkabalesetek előfordulási gyakoriságát, így a balesetvédelmi előírások fokozott betartása szükséges,
- a rendszer csak a mennyiséget nézi, a minőséget nem, így fontos a szigorú minőségellenőrzési rendszer,
- a mennyiségre való koncentráció egyes dolgozóknál feszültséget, stresszt okozhat.

A teljesítményfüggő fizetési rendszert két nagy csoportra bonthatjuk. Megkülönböztetünk egyéni és csoportos teljesítménytől függő fizetési rendszert.

Az *egyéni teljesítménytől függő*, PRP (*performance-related pay*) rendszer lényege, hogy az előző fizetési rendszert, ami az outputra koncentrált, kiegészíti a munkavégzési magatartással, azaz a minőségi paraméterrel. Ez alapján a teljesítmény minősége %-os arányú vagy fizetési skálán való le- vagy felfelé mozgást eredményez. A rendszer előnyei:

- kedvezőbb, korrektebb megítélés,
- elismerés a jól teljesítőknek, motiváció,
- hasznos visszajelzés a teljesítményről.

Hátrányok:

- nyílt kommunikáció visszaesése,

- önközpontú, individualista szemlélet,
- a rosszul teljesítőket büntetik, nem ösztönzik.

A *csoportos teljesítménytől függő* fizetés az egyéni PRP-módszer hátrányait hivatott kiküszöbölni. Magába foglalja a részvényesi részesedést, nyereségrészesedést. Profitfüggő fizetésnek is nevezik, ami kedvező időszakban anyagi elismeréssel párosul, míg kedvezőtlen időszakban nem nyújt juttatást. A rendszer előnyeiként az alábbiakat sorolhatjuk fel:

- A dolgozók jobban azonosulnak a szervezet sikereivel (elkötelezettség, jobb teljesítmény).
- Ösztönzi az együttműködést.
- Csoportnyomás hatására növekedhet a rosszul teljesítők teljesítményszintje.

A rendszer hátránya, hogy az ösztönzés független az erőfeszítéstől.

A *szakértelem alapú fizetés* sajátossága, hogy a hangsúly az output helyett az inputon van, ami a munkavállaló tudása, szakértelme, kompetenciái. A rendszer terjedésének hátterében az áll, hogy az új technológiák megjelenésével megnőtt az igény a szakképzettség iránt. A rendszert csoport alapú szemlélet és rugalmasság jellemzi. A működés feltétele:

- elismerni kívánt szakértelemre való odafigyelés,
- megfelelő fizetési arány,
- megfelelő képzés biztosítása,
- megfelelő eljárási módszerek,
- elegendő időbefektetés.

A kompetencia alapú fizetési rendszer előnye, hogy az igények következtében magatartásbeli változást ösztönöz, a munkavállalók érdekében áll minél több szakértelem, szaktudás megszerzése, ami elősegíti a sík karrier megvalósulását a szervezetben.

Az *önkiszolgáló vagy rugalmas juttatási rendszereknek* számos elnevezése ismert: rugalmas juttatás (UK, USA), kompenzációs csomag (Ausztrália). Nálunk a köztudatban a Cafeteria név terjedt el leginkább. A rendszer lényege, hogy a dolgozó dönt, hogy a juttatási menüből (vállalati gépkocsi, egészségbiztosítás, -pénztár, étkezési utalvány, üdülési csekk, ruhapénz, stb.) mit választ, mi szolgálja leginkább az elégedettségét. A *rendszer bevezetésének feltételei*:

- figyelembe kell venni az alkalmazás költségeit is,
- informatika biztosítása, adminisztrációs előnyök,
- folyamatos felülvizsgálat (programok költsége),
- költségelők, adókedvezmény.

A rendszer előnye a dolgozó döntésében rejlik, ugyanakkor mivel nem anyagi juttatásról van szó, így higiénés tényezőként jelenik meg, azaz nem motiválja a dolgozót, egy idő után természetesnek veszi a juttatást.

A jól megválasztott ösztönzési, javadalmazási rendszer a megfelelő munkavállalót vonzza, a megfelelő viselkedést váltja ki és segít megtartani az értékes embereket. Emellett biztosítja a bérköltségek kontrollját az üzleti kultúráéhoz és a célokhoz illeszkedően. Nem lehet úgy kialakítani és bevezetni egy ösztönzési rendszert, ha nem értjük világosan, hogy hová szeretnénk általa eljutni. Általánosságban elmondható, hogy a vállalatok nyereségrészesedés csökken, az árbevétel egyre kisebb arányát

fordítják ösztönző béremelésre, ez által megnövekedik annak a jelentősége, hogy ügyesen használják a kínálgató rendszerek lehetőségeit. (Dara, 2008).

5.3.6 Az egyéni teljesítményértékelés

A teljesítményértékelés minden szervezetnél kiemelkedő szerepet játszik, hiszen hozzájárul az eredményes működéshez. Azzal, hogy folyamatosan visszajelzést adunk az adott dolgozó teljesítményéről, elősegítjük a szervezeti célok megvalósulását, de fontos, hogy az egyéni célokat is figyelembe vegyük. A vállalatoknak érdemes olyan értékelési rendszert kifejleszteniük, amely mind a munkaadó, mind a munkavállaló számára hasznos azáltal, hogy produktív alkalmazottat fejleszt a cég számára, aki munkájáért reális javadalmazásban részesül, valamint segítséget kap hiányosságai felméréséhez és orvosláshoz.

A teljesítményértékelés olyan folyamat, amelynek segítségével a szervezet információt szerez és visszajelzést ad az alkalmazottak teljesítményéről (Karolinyné, 2006). A teljesítményértékelés a szervezetben dolgozó valamennyi munkatárs adott időszakra vonatkozó teljesítményének felmérése és megítélése, azaz egy értékelés a dolgozó munkájáról, teljesítményéről (Gulyás, 2008d). Teljesítményértékelésnek nevezhetünk bármely olyan eljárást, amely tartalmazza az alábbi lépéseket (Szatmáriné, 2007):

- a munkakövetelmények meghatározása,
- a munkatárs aktuális, az előre meghatározott követelményekhez viszonyított teljesítményének értékelése,
- visszajelzés a munkatárs felé, a teljesítménybeli hiányosságok kiküszöbölésére, és az elvártnál magasabb színvonalú teljesítmény fenntartására való motiválás céljából.

Egy szervezet üzleti teljesítménye alatt általában az eredményességet, a gazdaságosságot értjük. Azaz a vállalat által kitűzött célok megvalósulásának mértékét és az erőforrások hatékony felhasználásának módját. A hagyományos vállalati teljesítménymérés folyamatában a múltbéli cselekedetek eredményességét és hatékonyságát számszerűsítjük, ezáltal a pénzügyi eredményességre, a piaci helyzetre, a működési hatékonyságra vonatkozó teljesítménymutatókat vizsgáljuk. Ez a múltorientált teljesítménymérési gyakorlat tehát alapvetően pénzügyi adatokon nyugszik. Ma már számos vállalatnál ettől fejlettebb, komplexebb mérési és értékelési rendszerek működnek, amelyek ok-okozati kapcsolatokat is feltárnak, a teljesítmény fejlesztésének lehetőségére is rávilágítanak, és a vállalati tevékenység több területét is érintik. (Bokor et al., 2007)

Ezzel

A teljesítményértékelés bevezetésével az alábbi célok érhetők el (Gyökér et al., 2010):

- szolgálja a teljesítmény fokozását,
- visszacsatolást nyújt az alkalmazottaknak munkájuk minősítéséről, és ezzel növeli a motivációt,
- lehetővé teszi az emberekben lévő potenciális képességek felismerését,
- megmutatja, hogy a szervezet mit vár el az egyénektől,
- a karriertervezés eszköze lehet,
- a bér, a jövedelem megállapítás alapja lehet,
- információkat nyújt a munkakörrel kapcsolatos problémákról és azok megoldásáról.

A teljesítményértékelés lehet formális és informális. A *formális teljesítményértékelés* olyan eljárás, melynek segítségével rendszeresen – meghatározott időközönként – és módszeresen értékelik, hogy az alkalmazottak milyen mértékben felelnek meg az adott feladat/munkakör elvárásainak. A teljesítményt a tágabb környezeti rendszer kihívásaihoz történő alkalmazkodás minősége fejezi ki. A szervezet sikeressége, eredményessége az, ami alapján a szervezeti egységek, csoportok és az egyes munkakörökben tevékenykedő egyének hozzájárulása értékelődik. Az egyéni teljesítményértékelésnél (és az e folyamat részét képező munka- és magatartás értékelésnél) az egyén szintjén értékelünk, de ez alapján következtetni lehet a csoport, illetve a szervezet teljesítményszintjére is. A teljesítményértékelés nem más, mint visszacsatolás.

A visszacsatolás és az értékelés (vagy annak hiánya) nagyon fontos szerepet tölt be az ember életében. A szervezet kultúrájára és légkörére erősen rányomja bélyegét az a mód, ahogyan az egyéni teljesítményértékelés történik.

Informális teljesítményértékelés a vezető érzése szerint kívánatos értékelési mód (dicséret, szidás, büntetés, jutalmazás). Nagy hátránya, hogy a formális értékeléssel szemben nem ad lehetőséget a felülvizsgálatra, lehet, hogy nem tudatos. Egy vezető nem képes elvégezni az egész szervezetre vonatkozó értékelést.

Természetesen a szervezetek – amennyiben teljesítményértékelés bevezetésére szánják el magukat – a formális teljesítményértékelés rendszerének kidolgozása mellett döntenek. Ennek előkészítéséhez a legtöbbször jelentős energia befektetésre van szükség, hiszen az eddig csak megbecsült, nem túlságosan kommunikált és néha erősen kérdéses teljesítményindikátorokat meg kell határozni, tudatosítani kell és el kell fogadtatni a munkatársakkal, ami nem pusztán HR feladat, hanem sokkal inkább erős vezetői kvalitásokat kíván.

A vállalat egészének teljesítménye a szervezet tagjainak teljesítményéből tevődik össze, vagyis a tagok közös célok érdekében tett egyéni és csoportos erőfeszítésein alapul. Ezért fontos, hogy a tagok az egyéni teljesítményükkel hozzájáruljanak a vállalati teljesítmény eléréséhez. Egyéni teljesítménynek tekinthetjük az elvégzett munka eredményét, a kitűzött célokra való megfelelést, valamint bizonyos kompetenciák, magatartásminták elsajátítását és alkalmazását is. (Bokor et al., 2007)

Az egyéni teljesítményt számos tényező befolyásolhatja (32. ábra). *Az egyén motivációi, erőfeszítései:* mennyire motiválóak a kitűzött célok, milyen helyet foglal el életében a munka, mennyire elégedett önmagával, elért eredményeivel, milyen kapcsolatban van a kollegáival.

Saját tudása, készségei, képességei: mennyiben relevánsak a kitűzött feladatokkal kapcsolatos ismeretei, szaktudása, hogyan kezeli a problémákat, hogyan oldja meg a munkahelyi konfliktusokat.

Környezeti hatások: rendelkezésre állnak-e a szükséges erőforrások, kap-e vezetői támogatást, ösztönzi-e a teljesítményt a vállalati kultúra, kedvező-e a szervezet gazdasági, társadalmi környezete.



32. ábra: **Az egyéni teljesítményt befolyásoló tényezők**

Forrás: Bohlander et al., 2001

A teljesítményértékelési rendszer kialakításánál fontos megemlíteni a rendszer folyamatjellegét, ami azt jelenti, hogy az elemek egymásra épülnek, és szoros kapcsolatban vannak egymással, így azonos alapelvek és logika hatja át őket. A teljesítményértékelési rendszer csak akkor tud hatékonyan működni, ha minden egyes elem megfelelően működik, a kapcsolat és az egymásra épülés megmarad.

A teljesítményértékelés folyamat elemi nyolc fő pontban foglalhatóak össze (33. ábra).

Mielőtt részleteiben megterveznénk a teljesítményértékelő rendszert, *meg kell határozni az értékelés céljait (1. lépés)*. A célok ugyanis a továbbiakban nagymértékben meghatározzák a választható módszereket és teljesítménykritériumokat. A vállalati teljesítmény értékelésével kapcsolatos célok két csoportba sorolhatók (Szatmáriné, 2007):

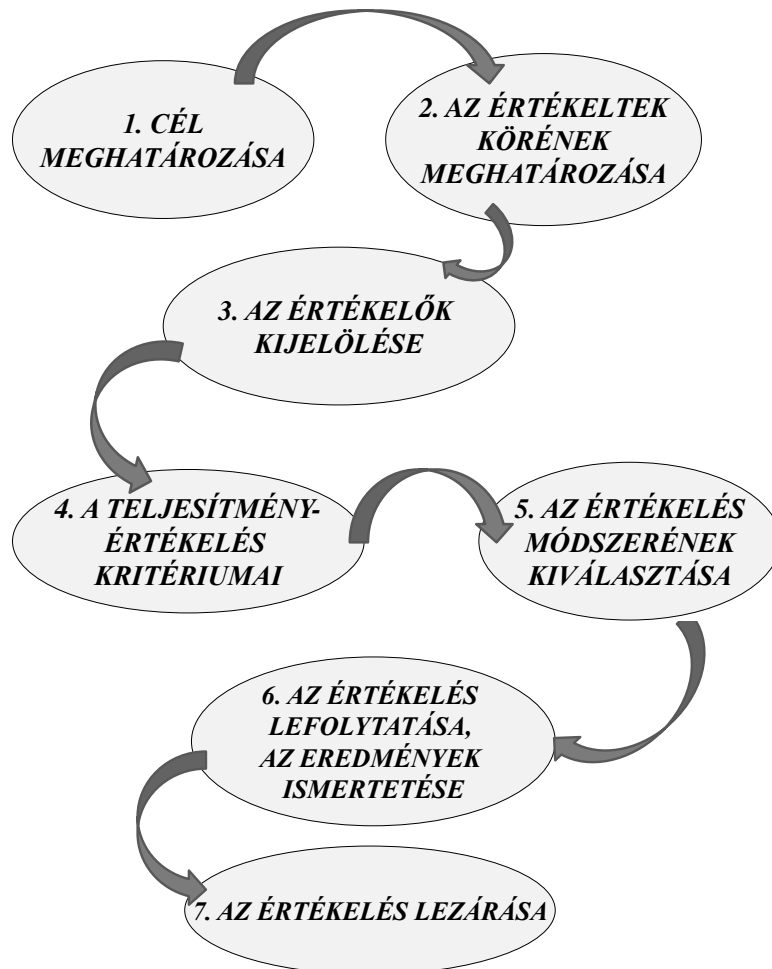
Értékelési célok: kompenzációs döntések, munkaerőmozgással kapcsolatos döntések.

- Ellenszolgáltatás eloszlás: A teljesítmények és azok külső standardjaihoz, vagy egymáshoz való hasonlításuk lehetővé teszik a bérek és az anyagi jellegű juttatások differenciálását és a motivációt az alkalmazottak között.
- Belső munkaerőmozgással kapcsolatos döntéseket, például előléptetéseket, visszaminősítéseket, áthelyezéseket és véglegesítéseket lehet szakmailag indokolni a teljesítmény múltbéli információi alapján.
- Külső munkaerővel kapcsolatos toborzási, kiválasztási, elhelyezési és beillesztési programjainak értékelését lehet utólagosan megtenni, értékelési adatok alapján.

Fejlesztési célok: teljesítmény visszajelzés, iránymutatás a jövőre nézve, előléptetés.

- Elsőrendű fejlesztési célként lehet meghatározni a teljesítmény visszajelzést, annak érdekében, hogy az alkalmazott tisztában legyen azzal, hogy miben kell javulnia ahhoz, hogy megfeleljen a teljesítménye a vezetői elvárásoknak.

- Fontos cél a szervezeti jövőre vonatkozó iránymutatások kimunkálása, melynek alapja a teljesítményértékelési dokumentumok kielemezése lehet.
- A teljesítményértékelések összehasonlítása és statisztikai elemzése alapvető a későbbiekben megvalósítható előléptetési potenciál megítélése szempontjából.



33. ábra: Az egyéni teljesítmény értékelésének folyamata

Forrás: saját szerkesztés

Az értékeltek körének meghatározása (2. lépés): Az értékelésnek elsősorban az értékelt számára van gyakorlati jelentősége, mert arról kap visszajelzést, hogy milyen eredménnyel dolgozik, milyen további fejlődési lehetőségei vannak, mit kell javítania. Amennyiben a menedzment a munkaköri teljesítményt fontosnak ítéli a szervezeti egység teljesítésében, akkor azt figyelemmel kell kísérni. Nem indokolt bármely alkalmazotti csoport kizárása az értékelésből. A dolgozók értékelésekor nézni kell, hogy milyen munkát végez a dolgozó, hogyan teljesíti feladatait, milyen a teljesítménye, munkájának milyen eredményei vannak. Azt is vizsgálni kell, hogy milyen az ember, milyen képességei, tulajdonságai vannak, mennyire alkalmas a rábízott munka elvégzésére.

Az értékelők körének kijelölése (3. lépés): Az értékelőnek rendkívül fontos szerepe van a teljesítményértékelési rendszer szempontjából. Az értékelő személye bármely módszer alkalmazása esetén igen változatos lehet, a legideálisabb esetben egyszerre több véleményt is összegyűjtenek a teljesítményt felmérők, hogy a szubjektív elemeket kiszűrjék az értékelésből. Az értékelő személye a következő lehet:

- A leggyakoribb, hogy az értékelt közvetlen felettese készíti az értékelést, hiszen ő bízta meg feladatokkal, ő lát rá a tevékenységére, ő ellenőrzi azt.
- Az alkalmazott maga is készíthet ún. önértékelést, melynek az a célja, hogy megismerjük, mit érez az alkalmazott a tevékenységéről, mennyire elfogult vagy éppen mennyire kritikus magával szemben.
- A középvezetőket, valamint a kulcspozíciókat betöltőket általában az egyik felsővezető szokta értékelni. Ez annnyival jelent többet, mint az átlagos értékelés, hogy a posztot betöltő előmenetelét és teljesítményének ingadozását jobban figyelembe veszi, a kulcspozíció jellegéből fakadóan.
- Az értékelt beosztottjának értékelése érdekes lehet, hiszen ő teljesen más szemszögből lát rá felettese munkájára. Hazánkban fontos lehet a kitöltő anonimitásának garantálása, hiszen a beosztott tarthat felettese válaszlépésétől.
- Az értékelt munkatársa értékelheti, hogy milyen az alkalmazottal a közös munka, annak arányos megosztása, milyen mértékben fogadja el a csoport az értékeltet.
- Az ügyfél elégedettségéből származik a vállalat haszna, így nélkülözhetetlen a kliens véleménye a vele kapcsolatba került munkavállalóról.
- Értékelő bizottság alkalmazása nem mondható elterjedtnek. Általában a közvetlen felettesből és 3-4 más tagból áll, mint például kolléga, beosztott, HR munkatárs, felső vezető és külső értékelő is lehet. Előnye, hogy 'több szem többet lát', így az értékelés megbízható, reális, igazságos. Hátránya: jelentős idő- és erőforrás igény.

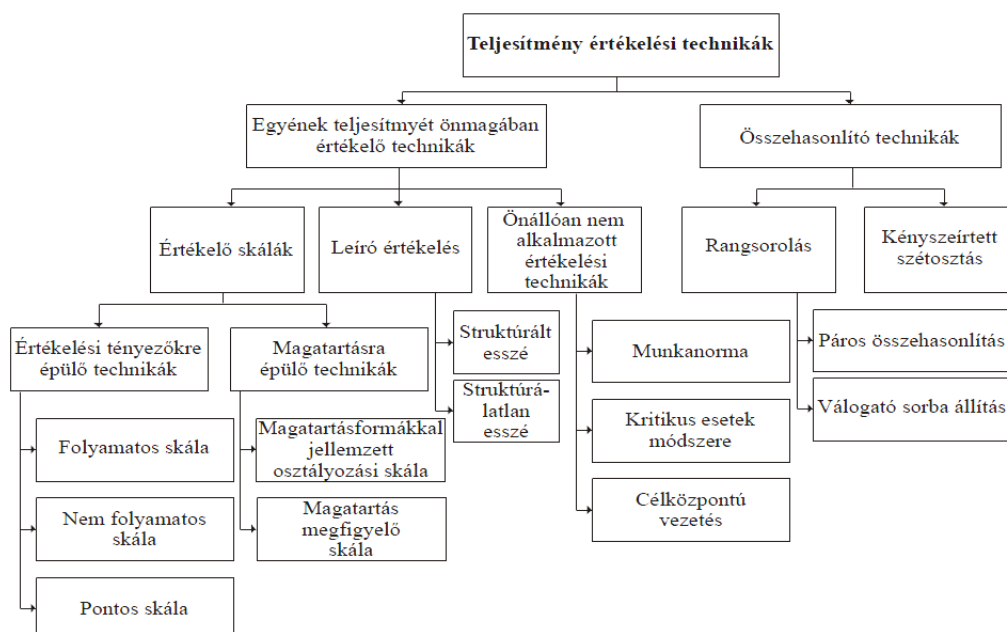
A teljesítmény kritérium (4. lépés) kiválasztása, azaz a „mit mérjünk” eldöntése igen fontos, és egyben az egyik legnehezebben megoldható probléma. Mérhetjük:

- a munkakörhöz kapcsolódó végeredményt (forgalom, elégedett vevők, termelt mennyiség, selejt szám, stb.)
- a munkakörhöz kapcsolódó személyes tulajdonságokat (személyiség, kommunikációs készség, megbízhatóság, kreativitás, vezetői készség, stb.);
- a munkakörhöz kapcsolódó viselkedést, magatartást (utasítások betartása, problémák jelzése, adminisztráció ellátása, stb.).

A teljesítmény több dolog kombinációját jelenti. Tudnunk kell, hogy amit mértünk, nagymértékben meghatározza, hogy a szervezetben az emberek mire tesznek erőfeszítéseket. A végső teljesítmény a szervezeti egység outputjában tükröződik vissza, de ez egyéni teljesítményekből tevődik össze, ezért a teljesítményértékelési rendszert egyéni teljesítmények mérésére hozzák létre. Az értékelési kritériumok megválasztása fontos, mert azt kell elsősorban mérni, amire a szervezet erőfeszítései irányulnak. Éppen ezért a teljesítményértékelés alapja elsősorban a munkaköri leírás kell, hogy legyen. Az értékelt szempontoknak mindig a munkaköri feladatokhoz és követelményekhez kell kapcsolódniuk. A teljesítményértékelés során sohasem az adott alkalmazott személyiségét kell értékelnünk, hanem azt, hogy mennyire felel meg a

munkaköri elvárásoknak, követelményeknek. Ezért a hatékony teljesítményértékelés egyik alapfeltétele, hogy a munkakörökkel szembeni elvárások, követelmények tisztázottak legyenek.

A teljesítményértékelés során többféle módszer (5. lépés) alkalmazható attól függően, hogy egyén vagy több személy értékelését végezzük (34. ábra).



34. ábra: Az egyéni teljesítmény értékelésének folyamata

Forrás: Gyökér et al., 2010.

Az egyéneket értékelő technikák lehetnek:

Osztályozó, értékelő skálák: a teljesítménytényezők kiemelt, fontosnak ítélt elemeit sorolják fel (pl. a munka mennyisége, minősége, tudásszint, együttműködés, munkafegyelem). A teljesítményszinteket többféle skálán jelölik. Előnye ennek a módszernek, hogy kialakítása, alkalmazása egyszerű, gyors és alkalmas az összehasonlításra. Hátránya, hogy nehezen biztosítható a vizsgált kritériumok azonos értelmezhetősége.

Munkanorma: idő vagy teljesítménynorma formában állapítja meg a normális vagy átlagos termelési eredményt az alkalmazott számára.

Kötetlen formájú jelentés (esszé): az értékelő írásban fogalmazza meg az értékelt erős és gyenge pontjait. A nehéz összehasonlíthatóság és az értékelők szubjektivitása problémát jelenthet.

Kritikus esetek módszere: az értékelőtől azt várják, hogy a megfigyelési időszak alatt gyűjtse és jegyezze le az értékelt munkamagatartásának kiemelkedően jó, illetve rossz eseteit. A módszer előnye, hogy munkakör-specifikus és sok konkrét magatartásmintával alátámasztott. Hátránya, hogy időigényes és összehasonlításra nem alkalmas. A gyakorlatban a különböző osztályozó, rangsoroló módszerek kiegészítéseként használható a fejlesztési célok teljesítéséhez.

Magatartásformákkal jellemzett osztályozó skálák: meghatározzák az adott munkakörhöz szükséges legfontosabb magatartásformákat, majd mindegyikhez kidolgoznak egy osztályozó skálát, amivel számszerűsíthető és összehasonlítható az értékelés (általában 6-10 teljesítmény dimenziót alkalmaz, és ezekhez 5-6 kritikus magatartásjellemző tartozik, pontszámmal).

Magatartás-megfigyelő skála: Az előzőhöz hasonlóan ez a skála is épít a kritikus esetek technikára úgy, hogy leírja azokat a magatartásokat, amelyek a munkakör legfontosabb elemeit képezik. A fő különbség a két utóbbi módszer között, hogy a munkakört betöltő által mutatott magatartásforma azonosítása helyett az értékelőnek azt kell megjelölnie, hogy milyen gyakran figyelhette meg az adott magatartáselemet a vizsgálati időszakban.

A *célközpontos vezetés* (MbO – Management by Objectives) alkalmazásakor egy meghatározott időszakra vonatkozó közös célmeghatározást követően kerül sor az értékelésre, azaz a kijelölt célokhoz viszonyítják a teljesítményt. A módszer a jövőbeli teljesítmény elvárásra helyezi a hangsúlyt. Előnye, hogy motivált a munkavállaló a mérhető célok megfogalmazásában, objektív, egyértelmű, mérhető. Hátránya, hogy bizalmat igényel a vezető és a beosztott között, a magatartás nem értékelhető, valamint készséget, elkötelezettséget igényel a cél meghatározása és értékelés iránt. Az MbO alkalmazása értékelésre, előléptetésre, ösztönzésre és fejlesztésre egyaránt alkalmazható.

Az összehasonlító, több személyt egyidejűleg értékelő technikák az alábbiak:

Rangsorolás: a módszer lényege, hogy az értékelő sorba állítja beosztottait a legjobbtól a legrosszabbig. A megbízhatóbb eredmények elérése érdekében alkalmazható a páros összehasonlítás, illetve a válogató sorba állítás módszere.

Kényszerített szétosztás: az értékelőnek egy előre meghatározott arány szerint kell szétosztania beosztottjait különböző teljesítmény kategóriákba.

A gyakorlatban közkedvelt a *360 fokos teljesítményértékelési rendszer*, amikor az értékelés során az értékelt személy teljes környezetének véleményét hasonlítjuk össze a saját véleményével. A 360 fokos teljesítményértékelési rendszer esetében teljes képet kapunk az értékelt személyről, így nem csak a munkáltató szemszögéből kialakult értékrendszer kerül előtérbe. A 360 fokos értékelés során mind az értékelt munkavállaló, mind pedig az értékelő munkaadó előzetesen felkészül, mindkét részcsoport nagyobb teljesítményt követel, s mindkét fél esetében javul a kommunikáció. Nem arról szól tehát, hogy a munkaadó értékel, és a munkavállaló pedig, mint áldozat hallgatja végig az elemzést, és vagy egyetért azzal, vagy sem. Az értékelés során világosan kiderül, hogy az értékelt személy valójában tisztában van-e a szervezet céljaival, a szervezetben betöltött (betöltendő) szerepével, azzal tud-e azonosulni, elfogadja-e azt. Választ kapunk azokra a kérdésekre is, amelyek eddig rejtve maradtak, mint például az egyén céljai, tovább tanulási szándéka, mi az, ami személy szerint őt motiválja, mik azok a tényezők, melyek akadályozzák a cégen belüli fejlődését, és nem utolsósorban világossá válik, hogy az értékelt személy milyennek látja feletteseit, kollégáit.

Az értékelő beszélgetés során az értékelt személy önmagát értékeli az elmúlt, előre meghatározott időszakban, lehetőséget kap a saját véleményének kifejtésére, milyen feladatot tartott kihívásnak, melyet tartott rutinnak, melyet érzett eredményesnek, és

melyet kudarcnak. Hagyjuk, hogy az érintett szabadon jellemezhesse önmagát, erősségeit, gyengeségeit, ám ha úgy adódik, kérdéseinkkel segítsük. A beszélgetés során választ kapunk arra, mi az, ami konkrétan őt motiválja, hiszen ez is, mint minden más, egyéntől függ. A vezetők számára is pozitív visszaigazolást jelent, ha a munkavállaló jól érzi magát a cégnél, és eredményesen végzi a rábízott feladatot.

A *teljesítményértékelő beszélgetés* két fő részre különíthető, a felkészülésre, és a beszélgetés lefolytatására. Az előkészületi szakaszban fontos, hogy gyűjtsünk információt a megbeszéléshez más kollégáktól is, amennyiben az egyes szempontok értékeléséhez nincs elegendő információnk, vagy csak egyszerűen szeretnénk alátámasztani a véleményünket másokéval is. Ellenőrizzük a rendelkezésre álló információkat, ügyeljünk arra, hogy csak megbízható forrásokat használjunk fel az értékelésünkhöz. Vizsgáljuk meg, mi áll a nem megfelelő teljesítés mögött (képeségbeli hiány, eszközök hiánya, önbizalmi problémák, nem megfelelő motiváció). Fontos, hogy tájékoztassuk előre az értékeltet az értékelési szempontokról, és értesítsük időben az értékelendő kollégánkat, hogy legyen elegendő ideje a beszélgetésre való felkészülésre. A beszélgetés lefolytatásánál fontos, hogy az értékeltet üdvözljük, illetve meghatározzuk a beszélgetés célját. Ezután hallgassuk meg, és elemezzük az értékelő beszámolóját. Ezt követheti az értékelő beszámolója, majd az eltérések elemzése. Ahhoz, hogy a beszélgetés eredményes legyen, fontos az új célok kitűzése, illetve akciók meghatározása.

A teljesítményértékelő interjú során az értékelés eredményét ismertetni kell az értékeltekkel, ami erősítheti mindkét fél motivációját és teljesítményét, valamint nagymértékben hozzájárulhat az egyéni fejlődéshez és a szervezeti célok eléréséhez. Az egyik legnehezebb feladat, ami vár az értékelőre, hogy az értékelés eredményeit megismertesse, megvitassa az értékelte személlyel. Az a benyomás, amit a beosztott szerez az értékelési beszélgetés során, erős hatással lehet az önbecsülésére és jövőbeli teljesítményére. Az értékelte dolgozó tele van feszültséggel, aggodalommal, ezt kell a beszélgetés elején feloldani. Nem számíthat sikeres teljesítményértékelő beszélgetésre az a vezető, aki a beszélgetésen kezd el először foglalkozni az értékelendő szempontokkal. Hasznos lehet, ha a munkavégzés során folyamatosan készülnek jegyzetek a munkatársak teljesítményéről. A teljesítményértékelő beszélgetés akkor sikeres, ha mindkét fél fejlődik általa.

A *teljesítményértékelés lezárása* fontos esemény. A vezető a minősített tudomására hozza, hogy mit ér a teljesítménye és milyen következménnyel jár (fizetésmegvonás, előreléptetés, továbbképzés, stb.). A lefolytatott teljesítményértékelő beszélgetés vége az összesítő értékelés. Kellő hangsúlyt kell adni annak, hogy az értékelés a fejlődést szolgálja, ez az újabb feladat meghatározás alapja.

A teljesítményértékeléskor előforduló hibák (Láczay – Juhász, 2008):

Szubjektivitás: Az értékelő gyakran akarva-akaratlanul elfogult. Elfogultsága különböző jellemzőkhöz kapcsolódik, mint például a kor, a cégnél eltöltött idő, nem, vallás, nemzetiség, megjelenés, szimpátia, közös érdeklődés, baráti viszony a felsővezetővel. Az értékelő egyéni értékrendje is befolyásolja az értékelést. A szelektív észlelés is szubjektivitást idézhet elő. Ez azt jelenti, hogy a környezet eseményeinek észlelése

torzulhat, a környezetből jövő információkat megszürrük saját korábbi élményeink, az ezeket kísérő érzelmi megnyilvánulásaink, illetve értékrendünk alapján.

Elnéző értékelés: Az értékelő szigorúsága/engedékenysége: A vezető túl szigorúan vagy túl engedékenyen ítéli meg valamennyi beosztottját, nem vállalja fel a differenciálás felelősségét, így a munkatársak valamennyien az értékelési skála egy adott részén tömörülnek.

Hasonlatossági hiba: Az értékelő másokat saját jellemzőihez képest értékel, így azok részesülnek előnyben, akiknek hasonló jellemzőik vannak. A viszonyítási alapot mindig az adott munkakör követelményeinek szintje képezzé.

Kontraszt hiba: Ha munkatársak közötti összehasonlítás felé csúszik a teljesítményértékelés, akkor az egymásután következő értékeltek esetében az előző értékelt teljesítménye befolyásolja a vezető értékelését: egy kiváló teljesítmény után a közepes teljesítmény már rosszabbnak tűnhet, illetve fordítva is érvényes a helyzet.

A közelmúlt hatása: Alapja az az emberi jellemző, hogy az újabb keletű eseményekre jobban emlékezünk, mint a régebben történetekre. Ezért értékeléskor a hangsúly gyakran eltolódik az utolsó néhány hónap eseményeire és teljesítményére, és nem értékeljük az utolsó teljesítményértékeléstől eltelt teljes időszakot.

Sztereotípiák: Az értékelőt az értékeltnek egy olyan tulajdonsága befolyásolja, amelyet ő igen sokra értékel, de a munkakör feladatainak ellátásában nem játszik fontos szerepet.

Egyetlen tényező hatása alatt minden tényezőt hasonló módon értékel (magasabbra vagy alacsonyabbra). Pl.: ha a munkatárs mindig korán érkezik a munkahelyére, és a vezető fontosnak tartja a pontosságot, akkor a teljesítményét is jobbnak ítéli meg. Ugyanez a hatás ellentétes irányba is érvényesülhet: egy negatív tényező az egész teljesítményt negatív fényben tünteti fel.

A torz értékelések mind a vállalatnak, mint az értékeltnek károsak. Nem tükrözik reálisan, hogyan teljesülnek a vállalati célok az egyéni teljesítményekben, az alulértékelt kollegák frusztráltak lesznek, az irreálisan magasán értékelték pedig nem megérdemelt előnyökhöz jutnak. Ezeket a torzításokat meg kell próbálni minimalizálni, és igazságos, megbízható rendszert kell kialakítani. Megoldási eszközök lehetnek (Bokor et al., 2007):

- A vezetőket és a beosztottakat egyaránt be kell vonni a rendszer kialakításába, így mindenki számára átlátható és elfogadott lesz a rendszer.
- Az értékelők folyamatos oktatása és képzése.
- Tiszta, nyílt kommunikáció, bizalommal teli vállalati légkör, ezáltal lehetőség nyílik az értékelési eredmények megvitatására.

5.3.7 Az emberi erőforrás fejlesztése

Az emberek életük jelentős részét munkával töltik, ahol a szakmai ismereteiket, képességeiket, személyiségüket is használják. A változások felgyorsulása, a verseny fokozódása miatt napjainkban nem engedheti meg magának egyetlen szervezet sem, hogy ne a legjobb munkaerővel dolgozzon, de a dolgozók szempontjából is nagy jelentősége van a fejlődésnek, fejlesztésnek, ugyanis a munkaerőpiacra kerülés, a munkaerőpiacon maradás ma még nehezebb, tehát a fejlesztés, a fejlődés mindkét fél érdeke.

A globalizálódó világ versenyfeltételei megkövetelik, hogy a szervezetek munkavállalói, emberi erőforrásai naprakész tudással, ismeretekkel rendelkezzenek, és ezt a szervezeten belül hasznosan tudják felhasználni. A szervezetek sokirányú változási igényéhez igazodni képes alkalmazottaknak folyamatos képzést kell biztosítani, hogy karbantartsák, aktualizálják tudásukat. A vezetői képességek és készségek sem kivételek ez alól. A tapasztalatok azt bizonyítják, hogy a hatékony képzés a munkáltatók számára olyan teljesítménybeli előnyt, hasznot jelent, amely jóval meghaladja a képzésre fordított kiadásokat. Manapság már nem is költségként tekintenek erre az emberi erőforrás menedzsment funkcióra, sokkal inkább befektetéséként. (Karolinyné, 2010)

Különbséget kell tennünk képzés, fejlesztés és a gyakran használatos tréning kifejezések között.

Az angol-amerikai terminológiában a *továbbképzés* – angolul training – leginkább egy olyan tevékenység, amely az alacsonyabb szintű és képességű munkavállalókra irányul. Célja, hogy a jelenleginél jobb munkavégzésre legyenek képesek. A *fejlesztés* – angolul development – pedig inkább a menedzserek és szakemberek képességfejlesztését jelenti, főleg a jövőre irányultan, de nem azonos a tréning fogalmával, hiszen a fejlesztés esetében ennél többről van szó: egy folyamatos tevékenységsorozat, amely szervezett tanulást jelent. Célja az, hogy az egyént képessé tegye saját viselkedésének megváltoztatására. A *tréning* egy komplex képzési, továbbképzési eljárás, módszer-együttes, amelynek során igény szerinti tartalmú és bizonyos kompetenciák megszerzésére irányuló felkészítés történik. A tréningek során feldolgozzák a szükséges elméleti ismereteket, és biztosítják azok alkalmazását. A gyakorlatok értékelésével és tesztek alkalmazásával a résztvevők adott tevékenységre való alkalmasságát is feltárják, és a tevékenységhez szükséges személyiségjegyek kibontakozását, fejlesztését is megvalósítják. Lényeges jellemzői, hogy a felkészítés egyénre koncentráltan, de kiscsoportban, 8-12 fővel történik. A tréning egy előre meghatározott cél megvalósítását szolgálja, konkrét tevékenységre készíti fel a résztvevőket, egy feladatra biztosít kompetenciát. Nagyon fontos a résztvevők aktív közreműködése is. A folyamat része az értékelés is, amely során megerősítik a tanultakat (Poór et al., 2010).

A fejlesztés célja lehet reaktív vagy proaktív (Császár, 1999). Reaktív fejlesztés esetében a jelenben észlelt szükségletek kielégítése, a jelenben kívánt kompetenciák erősítése a cél, mert az egyén vagy csoport kompetenciái nem megfelelőek a munkafeladatok ellátására. A proaktív fejlesztési szemlélet pedig azt tükrözi, hogy a szervezetben hosszú távra előretekintenek, és a küldetésből, a stratégiából kiindulva fogalmazzák meg a várható szükségletek kielégítése érdekében a fejlesztési célokat, felkészülve ezzel az új kihívásokra.

A képzés meneteként először a szükségletek felmérése történik, majd a képzés által megvalósítandó célok, lehetőségek meghatározása. Ezt követi a résztvevők kiválasztása, képzés módszerének megválasztása. A képzést követő befejező fázis az értékelés. Szükségletek felmérése a szervezet analízise alapján történik. Az elemzés eredményeként határozható meg a szervezeten belüli kritikus szakterület, a kritikus pont. Az ezt követő feladatelemzés a kritikus pont nagyító alá helyezését, alaposabb vizsgálatát jelenti. A képzési programok céljai az utódkénevelés, a részleges

feladatátvétel, a rotáció, a horizontális mozgás megvalósítása, projekt és bizottsági feladatokban részvétel, az előrehozott karriermenedzsment. A képzésben résztvevők kiválasztása a lehetségesen szóbajöhető személyek közötti választást jelenti a szemlélete, alkalmassága, a tanulás feltételezett eredményessége szempontjából. A közvetlen főnök javaslata alapján történik. Az ezt követő képzés történhet munkahelyen munkaidő alatt, munkahelyen, munkaidőn kívül és munkahelyen kívül munkaidő alatt vagy munkaidőn kívül. A tananyag módszernek ütemterv formájában rendelkezésre kell állnia! Az értékelés paraméterei, hogy „Mit tanult? Megtanulta-e? Alkalmazza-e?” (Szeghegyi, é.n.)

A fejlesztések két nagy csoportra oszthatóak. Az egyik csoportot alkotják azok a fejlesztések, képzések, amelyekre munka során lehet szert tenni, ezeket nevezzük „on-the-job” jellegű képzés-fejlesztésnek. A másik csoportba pedig az „off-the-job” típusú módszerek tartoznak, amelyet a munkából kiszakítva, általában kisebb csoportban lehet alkalmazni.

Az „on-the-job” módszerek közé az alábbiak sorolhatók: demonstrálás, betanítás, mentorálás, mentoring, részvétel projekt munkában, munkakör rotáció, munkakörbővítés, ismeretközlő előadások, önfejlesztés, tervezett utasítás, felettes tanácsadás és bemutatás, felelősség átruházása, gyakornoki program, coaching. (Poór et. al., 2010; Gulyás, 2014b).

Demonstrálás: a demonstráló megfigyeli, hogyan dolgozik a már régóta ott dolgozó kollegája, így mintegy „ellesi”, mit hogyan kell csinálni, ezután viszont hagyja, hogy saját maga csinálja meg. A módszer előnye, hogy a tanulás közvetlen kapcsolatban van a gyakorlati munkával, hátránya viszont, hogy a munkatárs, akit megbíztak a demonstrálással, nem biztos, hogy jártas az oktatásban, nehézséget okozhat számára a magyarázatadás, az empátia, ráadásul, ha a tanuló munkatárs hibákat vét, az adott esetben sokba is kerülhet a vállalatnak.

Betanítás: a demonstrálás fejlettebb változata. A „betanítással” megbízott személy pontos utasításokat kap, mit kell a „betanítottak” a folyamat végéig megtanulni és meddig tart a betanítási időszak. A kapcsolat kizárólag a munka elsajátítására fókuszál.

Mentori rendszer: az egyéni fejlesztés olyan formája, amely során a fejlesztésben részt vevő személyek (a mentoráltak) egy több szakmai és szervezeti tapasztalattal rendelkező munkatárs, a mentor „segítségét, támogatását kérheti minden szakmai problémájában. Így történhet meg a szakmai tapasztalatok és az adott szervezetre jellemző szervezeti tudás átadása is. A mentor nem egyszerű „betanító”, ennél jóval többről szól a kapcsolat. A módszer nagy előnye a mentorált számára, hogy folyamatosan kommunikálhat a mentorról, akinek befolyása a vállalatban belül olyan előnyökhöz juttathatja, mint például, hogy érdekes feladatokat kapjon, az önbizalom kialakulása, erősödése, a szervezeten belüli karrier elindítása. Hátránya is lehet azonban ennek a módszernek, méghozzá akkor, ha esetleg a mentor és mentoráltja között összeférhetlenség alakul ki, vagy ha a tanítvány elkezd túlságosan függeni a mentorától (Klein B. – Klein S., 2008). Mentorálás esetében egy mentoráltról van szó, mentoring esetében pedig több munkatárs fejlesztése folyik egyszerre, tehát csoportos formában zajlik.

Részvétel projektmunkában: a projekt során a résztvevők új, számukra szokatlan feladatok megoldásában vesznek részt és/vagy a munkafeladataikhoz képest más

szerepeket is kipróbálnak. A több funkcionális terület részvételével zajló projektek lehetőséget adnak a szervezeten belül meglévő ismeretek, tudás átadására is.

Munkakör rotáció (munkakörök váltása): a munkakörök váltásakor a munkatárs hosszabb időre, teljes munkaidőben és felelősséggel kerül át az új feladatot tartalmazó munkakörbe. Célja a tapasztalatok kiszélesítése, azonban csak akkor érdemes alkalmazni, ha a vállalat érdekei azt kívánják, hogy a munkatársak minél nagyobb mértékben átlássák a szervezet működését, vertikálisan és horizontálisan egyaránt.

Munkakör-bővítés vagy *munkakör-gazdagítás* által is történhet fejlesztés, fejlődés, munkahelyi tapasztalatok szélesítése, de míg a munkakör-gazdagítás során függőleges síkon történik a tapasztalatszerzés, tehát többnyire nagyobb felelősségű munkát, feladatokat végeznek, addig a munkakör-bővítés vízszintes síkon terjeszti ki a munkakört, azaz ebben az esetben a feladatok számának növelése történik meg. A munkakör gazdagítás előnye, hogy a munkavállaló elégedettségét is növelheti, amennyiben önirányítási és fejlődési szükséglete van. A munkakör-bővítés – és egyben a rotáció – előnye pedig, hogy csökkenhet a munkavégzés monotonitása, a fluktuáció, a hiányzások aránya (Szóts-Kováts, 2007).

Ismeretközlő/átadó előadások: jelenleg hazánkban a leggyakrabban alkalmazott módszer. Vannak – mint minden más módszernek – előnyei és hátrányai, sok múlik azon, milyen az összeállított tematika, tananyag, az előadó személyisége (tudás és átadási képesség), az alkalmazott audiovizuális, multimédiás eszközök színvonala és alkalmazása. Különösen igaz ez a készen kapható oktatócsomagok esetében.

Önfejlesztés során az ellenőrzés és az irányítás elsősorban az egyén kezében van, és a tapasztalatokból való tanulás áll a középpontban. Bár egyéni fejlesztő munkáról van szó, nem zárja ki ez a módszer a támogató segítséget. Előnye abban rejlik, hogy a fejlődni akaró munkatárs tudja leginkább, mi az, amiben fejlődni kell, és ő érzi leginkább, hogy a fejlesztés végén valóban sikerült-e elérni a kívánt változást. Hátránya lehet azonban, hogy nem biztos, hogy az, amit az egyén fejlődésnek érez, azt a környezete is annak tartja (Klein B. – Klein S., 2006).

Coaching: A beosztottakra fókuszáló *coaching* esetében a vezető a coach, aki folyamatosan együttműködik az alkalmazottal a teljesítmény növelése érdekében, tisztázza a célokat, a munkaköri követelményeket, az elvárt viselkedésmódokat, munkamódszereket, egyéni meglátásaival és a szakmai fogások megosztásával motiválja a hatékonyabb munkavégzésre. A vezető fejlesztése esetében is beszélhetünk coachingról, amely személyre szabottsága, jövő-, és megoldás-orientáltsága által más módszerekhez képest hatékonyabban éri el, hogy – a coach által megteremtett bizalmas légkörben, kérdések hatására – a vezető saját megoldásait felismerje, és vezetői attitűdjének, gyakorlatának és szokásainak változtatását, fejlesztését véghezvigye (Heidrich, 2007).

Az „off-the-job”, azaz a munkavégzésen kívüli fejlesztési módszerek közé tartoznak a külső képzések, előadások, a tanulmányút, a konferencia, a programozott oktatás, az esettanulmány, szerepjáték, szimulációs játék, tanulmányi szabadság, ételkelő központok (AC), outdoor tréningek, önkéntes munka, önismereti csoport, e-learning (Poór et al., 2010, Gulyás, 2014c).

Részvétel szervezett (külső) képzéseken: gyakran alkalmazzák olyan esetekben, amikor a szervezet nem rendelkezik olyan tárgyi és személyi feltételekkel, amelyek ezen

képzésekhez szükségesek, vagy a szervezeten belüli megszervezésük költségesebb lenne.

Tanulmányutak, részvétel konferenciákon: ezek a formák alkalmasak a más szervezetekben felhalmozott tapasztalatok megismerésére, és ebből következően a saját munkahelyi helyzet, problémák új keretekben való észlelésére. A tanulmányutak eredményeinek hasznosulását támogatja, ha visszaérkezve lehetőség van a tapasztalatok megosztására az otthoni kollégákkal, és a külső tapasztalatok, eredmények beépíthetők a munkavégzésbe.

Számítógépes, programozott oktatás: bizonyos ismeretek, készségek fejlesztésére egyre szélesebb körben terjed a számítógépes programokra épülő fejlesztési módszertan. Előnyük az, hogy a fejlesztendő munkatársak időbeosztásához alkalmazkodva használhatók, és a tréningekhez képest jóval olcsóbbak, tömegszerűen is alkalmazhatók.

A kifejezetten a vezetők fejlesztésének egyéb módszerei közül ismeretesek továbbá a teljesség igénye nélkül a *programozott oktatás, az esettanulmány*, amely során vagy egy helyzetet tanulmányoznak, és vita keretében jutnak a döntésekhez, vagy a szerepjátékok segítségével egy cselekvési helyzetben előre körvonalazott szerepet játszanak el. A *vállalati, stratégiai játékok* által pedig a kifejezésre juttatott magatartásból értékes következtetéseket lehet levonni a képességekre vonatkozóan, nagyon jó gyakorlási módszer a megszerzett ismeretek és tudás alkalmazására, segít új döntési módszerek feltárásában. A *kerekasztal-konferencia* során egy-egy probléma sokoldalú megvitatására van lehetőség külső konzulensek segítségével. A másik gondolatmenetbe és álláspontjába való belehelyezkedés, mások megértésének, döntések előkészítésének és meghozatalának gyakorlásához, fejlesztéséhez nagyban hozzájárul. A *brainstorming* módszere pedig a problémamegoldásban segít, és csoportos formában zajlik.

A fentiek alapján a képzés-fejlesztésen belül többféle lehetőséggel találkozhatunk, azonban a magyarországi közép- és nagyvállalatok esetében a legnépszerűbb módszerek közé a tréning tartozik.

Kutatások igazolják, hogy minél nagyobb egy szervezet, annál nagyobb figyelmet fordítanak a dolgozók képzésére, továbbá hogy a munkáltatók nem tekintik alapfeladatuknak a képzési hiányok pótlását, a munkavállalóknak már rendelkezniük kell a szükséges végzettséggel, képzettséggel, és inkább a kompetenciahiányokat igyekeznek pótolni. Főleg a nem okj-s szakmai képzésekre, vezetőképző programokra, nyelvi képzésekre és képességfejlesztő tréningekre költenek a vállalatok, és legkevésbé okj-s és iskolarendszerű képzésekre. Az eredmények alapján megállapítható, hogy Magyarországon már látszik annak a jele, hogy felismerik az élethosszig tartó tanulás jelentőségét, a versenyképesség növeléséhez való hozzájárulását, de a jövőre nézve további cél, hogy ez nemcsak a nagyvállalatok esetében legyen így, hanem a kis-, és középvállalkozások is minél inkább ismerjék el a képzések fontosságát. (Czakó – Gösi, 2008)

5.3.8 Esélyegyenlőségi emberi erőforrás menedzsment

A munkaadók szemlélete az utóbb években a rehabilitációs hozzájárulás összegének megemelésével nyitottabbá vált a fogyatékos emberek foglalkoztatására, de még mindig számos esetben találkozhatunk negatív hozzáállással, melynek háttérében leggyakrabban az információhiány áll. Az EsélyEgyenlőségi Emberi Erőforrás Menedzsment (4EM) célja, hogy segítse a munkaadókat – függetlenül attól, hogy nagy-, közepes- vagy kis szervezetekről, állami vagy magán szektorról beszélünk – abban, hogy eredményes stratégiát dolgozzanak ki és alkalmazzanak a munkahelyeken a fogyatékos emberek alkalmazása során felmerülő kérdések menedzselésére, kezelésére. A hatékony menedzselés, ami megfelelő elméleti és gyakorlati tapasztalaton alapul, lehetővé teszi a fogyatékos munkavállalóknak, hogy értékteremtő módon hozzájáruljanak a vállalat tevékenységéhez, azaz, hogy a szervezet profitáljon a munkavállaló képességeiből, munkatapasztalatából.

A megváltozott munkaképességű emberek foglalkoztatásának sikere akkor várható, ha az őket alkalmazni kívánó szervezetek alaposan tervezik, előkészítik, utánkövetik és célzottan támogatják a célcsoport foglalkoztatását, ez optimális esetben projektszintű gondolkodást igényel (*Tardos, 2013*). Amennyiben a szervezetek csak arra figyelnek, hogy a kötelezően előírt létszámuk meglegyen, erősen valószínűsíthető, hogy az eredeti célkitűzések kudarcba fulladnak vagy félmegoldások születnek.

A 4EM feladata a fogyatékosssággal élő emberek hatékony foglalkoztatásának megteremtése olyan módon, hogy a szervezet és a fogyatékosssággal élő munkavállaló elvárásai, céljai is megvalósuljanak. Ez a vezetői tevékenység egyrészt az általános emberi erőforrás gazdálkodási feladatok megvalósítását jelenti, másrészt az általános feladatok mellett jelentkeznek olyan speciális kérdések is, amelyek a fogyatékos emberek foglalkoztatásával kapcsolatban merülnek fel. A speciális feladatok a következőkben foglalhatók össze:

- fogyatékos személyek munkahelyi esélyegyenlőségének megteremtése,
- a munkahelyi esélyegyenlőség szervezeti kereteinek (funkcióinak) kialakítása,
- a negatív diszkrimináció megszüntetése,
- a bérezési és juttatási rendszer fejlesztése,
- munkakörülmények javítása,
- a szakmai előmenetel rendszerének kialakítása,
- és a képzésekhez való hozzáférés biztosítása.

A fogyatékosssággal élő emberek tényleges esélyegyenlőségét az jelzi, ha a velük kapcsolatos egyenlő munkahelyi bánásmódot célzó intézkedések nem minősülnek megkülönböztetésnek a többi dolgozóval szemben. A fogyatékosssággal kapcsolatos ügyek menedzselése akkor lehet a legeredményesebb, ha a kormányzat, a munkaadók szervezetei, a munkavállalók és a fogyatékos emberek szervezeteinek szoros együttműködésén alapul (*Berde – Dajnoki, 2007*). A fogyatékosssági kérdések hatékony munkahelyi kezelése segítik a munkaadókat abban, hogy

- a fogyatékos dolgozók alkalmazása és megtartása a lehető legnagyobb mértékben a javukra váljon;
- a fogyatékos dolgozók is hasznos munkát végezhesseenek;

- a fogyatékos dolgozók esélyegyenlőséget élvezzenek és egyenlő, minden diszkriminációtól mentes bánásmódban részesüljenek a törvény által megszabott jogi keretek között.

A fogyatékossgal, a fogyatékos munkavállalók kezelésével kapcsolatos kérdések munkahelyi kezelése érdekében a munkaadóknak olyan stratégiát kell kialakítaniuk, amely általános foglalkoztatáspolitikájuk és különösen a humán erőforrás fejlesztési stratégiájuk szerves részét képezi. Ez a stratégia kapcsolódhat a dolgozókat támogató programokhoz, ahol vannak ilyenek. A stratégiának az alábbiakra kell kiterjednie:

- fogyatékos munkakeresők felvétele, köztük olyanoké is, akik korábban nem dolgoztak és olyanoké is, akik egy munka nélkül töltött időszak után kívánnak visszatérni a munka világába;
- a fogyatékos alkalmazottak esélyegyenlőségének megteremtése;
- a fogyatékosná vált alkalmazottak munkában tartása.

A fogyatékos munkavállalók kezelésével foglalkozó stratégiának kapcsolódnia kell a biztonságos és egészséges munkahely megteremtésére irányuló munkahelyi szintű szakmapolitikához, ideértve a munkabiztonsági és egészségügyi intézkedéseket. A munkahely bármilyen átalakításának, hozzáférhetővé tételének kockázatelemzését. A munkavégzés során fogyatékosná vált dolgozók kezelését és rehabilitálását, és a pártfogói rendszert az új alkalmazottak jobb beilleszkedésének biztosítására. A stratégiának összhangban kell lennie a nemzeti szakmapolitikával és törvényekkel, és érvényesítenie kell az esélyegyenlőség elveit.

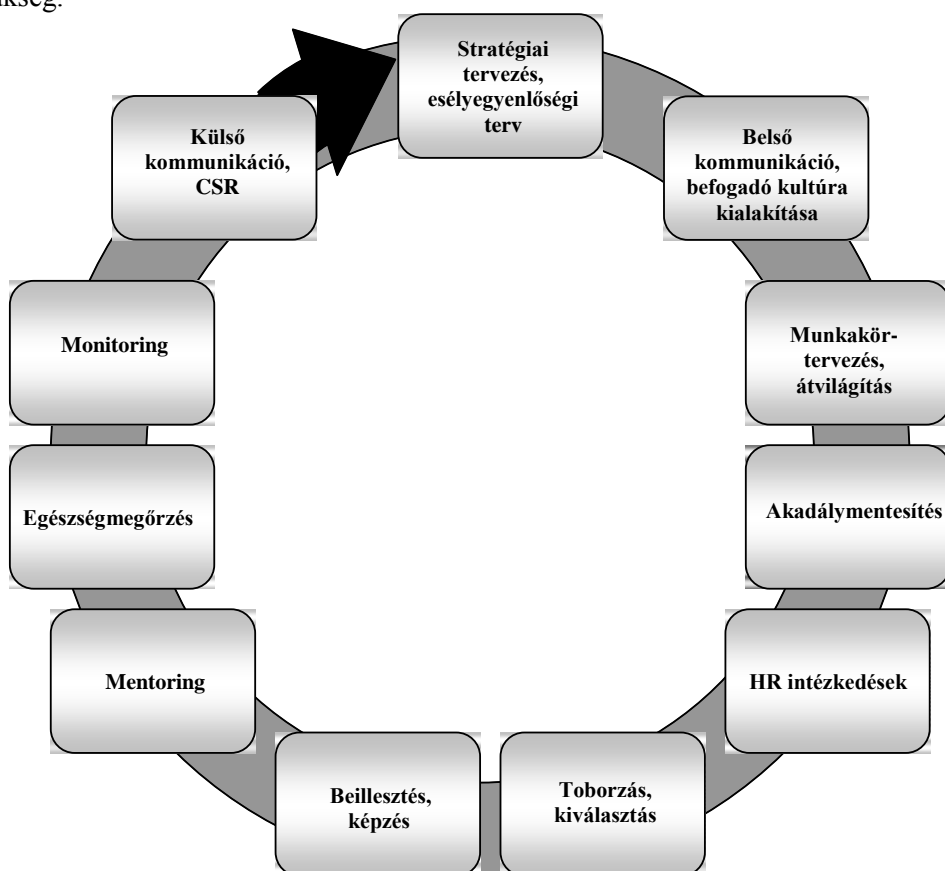
A stratégiai programot a munkavállalók szervezeteivel közösen kell megfogalmazni, lehetőség szerint konzultálni kell róla minden egyes fogyatékos dolgozóval, a foglalkoztatási egészségügyi szolgálattal és a fogyatékossgal élő emberek szervezeteivel. A program kidolgozása során a munkaadók javára válhat az is, ha konzultálnak az illetékes hatóságokkal és fogyatékosügyi szakértői, érdekvédelmi szervezetekkel. Egyeztetni kell a létező képviselői szervekkel vagy az erre a célra létrehozott új szervezetekkel. A munkaadóknak törekedniük kell az együttműködésre a munkaközvetítőkkel annak érdekében, hogy fogyatékos munkakeresőket találjanak a képességeiknek, szaktudásuknak és érdeklődésüknek megfelelő munkahelyekre.

Unger et al. (2002) alapján a humán erőforrás szakemberek felkészültségének központi szerepe van a megváltozott munkaképességű, illetve fogyatékossgal élő emberek foglalkoztatásában, a vállalati döntéshozók nagyban támaszkodnak az ide vonatkozó tudásukra, szakmai jártasságukra és segítségnyújtásukra különösen abban az esetben, ha munkahelyi módosításokról van szó. *Daczi (2012)* kiemeli annak fontosságát, hogy a befogadó munkahely-kialakítási folyamat kezdetén a szervezet kijelöljön egy a feladatra alkalmas felelőst, aki menedzseli a tervezést, és a megvalósítást.

A munkaadói szervezeteknek tagjaik körében népszerűsíteniük kell a fogyatékossgal élő emberek munkaalkalmainak bővítését, a munkavégzés során fogyatékosná vált dolgozók megtartását. Ezt a célt szolgálja, ha például gyakorlati információkat, és tanácsadást nyújtanak különösen a kis- és középvállalkozások számára, bemutatják a munkahelyi fogyatékos munkavállalók foglalkoztatásának üzleti előnyeit, ösztönzik a munkaadók közötti partnerséget a fogyatékossgal kapcsolatos kérdésekben, és a nemzeti és nemzetközi szintű konzultációs folyamatokban szót emelnek a fogyatékos munkavállalók kezelésére vonatkozó stratégiák mellett. Az említett munkahelyi stratégiák bevezetésének előmozdítása érdekében a munkaadói szervezeteknek saját

alkalmazottaikra vonatkozóan ki kell alakítaniuk és meg kell valósítaniuk saját stratégiájukat, programjukat.

A megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatására Tardos (2013) egy modellt dolgozott ki, melyet az mtd Tanácsadói Közösség (2011) „Munkahelyi esélyegyenlőség – vállalati felelősségvállalás II. Esélykonferenciáján” mutatott be (35. ábra). A *befogadó munkahely kialakítását* célzó integrált folyamatciklus kiindulópontja ebben a modellben is a megfelelő stratégiai tervezés és az esélyegyenlőségi terv kidolgozása. A stratégiai tervezés ahhoz nyújt esélyt, hogy a szervezetek emberi erőforrásaik megszerzéséről, hasznosításáról, megtartásáról, fejlesztéséről, esetleg a tőlük való megválás módjáról előretekintő, szisztematikus módon gondolkodjanak, cselekedjenek. A megváltozott munkaképességű személyek foglalkoztatása esetén is hosszabb és rövidebb időtávú tervek, körültekintően megszervezett tervezési folyamatokra, jól kiválasztott szereplőkre és szempontokra van szükség.



35. ábra: **Integrált folyamatciklus a megváltozott munkaképességű emberek foglalkoztatására**

Forrás: mtd Tanácsadói Közösség (2011) alapján Tardos (2013)

A humán stratégia szerves része a gazdasági stratégiának, ebből adódóan a humán stratégia keretében kell megfogalmazni a feladatok ellátásához szükséges munkaerő

mennyiségi és minőségi összetételét is (Lévai – Bauer, 2009). A kidolgozott stratégiának választ kell adnia azon kérdésekre, hogy mi a küldetésünk, hová szeretnénk eljutni, és milyen célokat akarunk teljesíteni (Bittner, 2001). A stratégia megvalósításához szükség van arra, hogy a szervezet tagjai a stratégiai tervet ismerjék, azt a cég egész menedzsmentje támogassa, azt a szervezet kultúrája be tudja fogadni, és arra, hogy a változások miatt könnyen és rugalmasan lehessen azon változtatni.

A rehabilitációs hozzájárulásból fakadó foglalkoztatási költségmegtakarítás, valamint a munkavállaló várható munkaidejének és egészségi állapotának összefüggéséből – nem egzakt módon – jósolható teljesítménye alapján Daczi (2012) szerint négy foglalkoztatási stratégiát határolhatunk el egymástól. A költségminimalizáló stratégia alkalmazásának fő célja a foglalkoztatási kötelezettség elérésével a rehabilitációs hozzájárulás kiváltása, így a maximális költségmegtakarítás. A kiegyensúlyozott stratégia nem más, mint a költséghatékony stratégia megvalósítása a termelésbe illesztett munkaerő alkalmazásával. A teljesítménymaximalizáló stratégia során a munkáltató a hagyományos munkakörökbe bevont munkaerőt foglalkoztatja teljes munkaidős foglalkoztatással, az így elérhető költségmegtakarítás mellett. Hatékony stratégiában a képzést követő támogatás mellett történő foglalkoztatás esetén – a gyakorlatilag költségmentesen foglalkoztatott személy alkalmazásával – a támogatási időszakban kiváltható a hozzájárulás teljes (időarányos) összege.

A 2003.CXXV. egyenlő bánásmódról és az esélyegyenlőségről szóló törvény kimondja, hogy minden ember egyenlő méltóságú személy, és számos védett tulajdonságú célcsoportot jelöl meg, amelyekkel szemben tiltja a hátrányos megkülönböztetést, jogsértés esetén számukra jogvédelmet biztosít. A törvény hatálya kiterjed az ötven munkavállalónál több személyt foglalkoztató költségvetési szervekre, továbbá esélyegyenlőségi program elfogadását is előírja számukra.

A szervezetek *esélyegyenlőségi stratégiája* – amely minden hátrányos helyzetű munkavállalói csoportra vonatkozik – csak akkor képzelhető el elméletben, és valósítható meg a gyakorlatban, ha a szervezetek nem csak ennek a stratégiának a kidolgozásával, hanem ennek a stratégiának az alapját is jelentő szervezeti filozófia, misszió, vízió, tehát összességében a fontosabb tartalmi arculati elemekben/területeken is megjelentetik az esélyegyenlőség gondolatát (Berényi és Kollár, 2009). Az esélyegyenlőségi terv alkalmas eszköz lehet a munkáltató számára, hogy a munkahelyi esélyegyenlőség előmozdításával kapcsolatban rá háruló feladatokat, elvárásokat hatékonyan teljesítse. Az esélyegyenlőségi stratégia szűkebben értelmezve egy részstratégia, ami a HR stratégiába tartozik. Tágabban értelmezve azonban önálló (rész)stratégia, mivel az esélyegyenlőség nem csak az emberi erőforrás gazdálkodással kapcsolatos funkciókat érinti, hanem a többi (rész)stratégiát is. Az esélyegyenlőségi terv egyes főbb fejezetei az alábbiak lehetnek:

1. Bevezetés
2. Helyzetfelmérés
3. Intézkedések
 - Az intézkedések területei
 - Esélyegyenlőségi referens biztosítása
4. A dolgozók tájékoztatása az esélyegyenlőségi tervről
5. Munkakörülmények javítása
 - Rámpásítás, akadálymentesítés

6. Tájékoztatás, képviselet, visszajelzés

Az Európai Bizottság javaslatára – sajátos magyar adottságok és problémák figyelembe vételével – az alábbi esélyegyenlőségi területeket határozhatók meg:

- családbarát munkahelyi körülmények megteremtése, erősítése;
- nemek közti esélykülönbségek csökkentése;
- akadálymentesítés előrehaladása;
- fogyatékossgal élő emberek életminőségének és munkapiaci esélyeinek javítása;
- romák életminőségének és munkapiaci esélyeinek javítása;
- más hátrányos helyzetű csoportok (pl. 40 évnél idősebb munkavállalók, két vagy több, 10 éven aluli gyermeket nevelő munkavállalók, 10 éven aluli gyermeket egyedül nevelő munkavállalók) munkapiaci és társadalmi esélyeinek javítása.

Az esélyegyenlőségi terv tartalmazza (1992. évi XXII. törvény 70/A §-a):

- munkaviszonyban álló, hátrányos helyzetű munkavállalói csoportok, így különösen a nők, a negyven évnél idősebb munkavállalók, a romák, a fogyatékos személyek, valamint a két vagy több, tíz éven aluli gyermeket nevelő munkavállalók vagy tíz éven aluli gyermeket nevelő egyedülálló munkavállalók foglalkoztatási helyzetének - így különösen azok bérének, munkakörülményeinek, szakmai előmenetelének, képzésének, illetve a gyermekneveléssel és a szülői szereppel kapcsolatos kedvezményeinek - elemzését,
- valamint a munkáltatónak az esélyegyenlőség biztosítására vonatkozó, az adott évre megfogalmazott céljait és az azok eléréséhez szükséges eszközöket, így különösen a képzési, munkavédelmi, valamint a munkáltatónál rendszeresített, a foglalkoztatás feltételeit érintő bármely programok bemutatását.

Az esélyegyenlőségi terv elkészítésének eredményei (*Csapó – Lattner, 2015*):

- A szolgáltatás a tudatos társadalmi szerepvállalás (Corporate Social Responsibility) erősítését és a munkahelyi sokszínűség növelését biztosítja a szervezetnél, amely ma már nagymértékben befolyásolja a cég megítélését a hazai és a külföldi piacon egyaránt
- Az esélyegyenlőségi terv külső, széles körében végzett kommunikációja növeli a cég üzleti sikereit, mert javítja a cégről alkotott képet a stakeholderek (tulajdonosok, fogyasztók, versenytársak, szállítók, kormányzat, bank, helyi közösségek) körében.
- Az intézkedések bevezetése lehetővé teszi nagyobb potenciális munkavállalói csoport elérését a toborzás során, sokszínű munkavállalói kör kialakítását, a hátrányos helyzetű munkavállalók megkülönböztetésének csökkentését, a lojális, céghez hűséges munkavállalói csoport kialakítását, ezáltal a fluktuáció minimalizálását.
- Kialakul egy olyan eljárásrend, amely hosszútávon biztosítja az esélyegyenlőségi szempontok és az egyenlő bánásmód követelményének érvényesülését.

Az esélyegyenlőségi terv vagy foglalkoztatási projekt részeként érdemes kijelölni azokat az időpontokat, időintervallumokat, amelyek elteltével a folyamatért felelős elvégzi a monitoring feladatokat, vagyis áttekinti a megváltozott munkaképességű

munkavállalók foglalkoztatásának viszonyait, kihívásait, illetve eredményeit is (*Tardos, 2013*).

A szervezeti szinten alkalmazott módszerek közé tartozik a szervezeti kommunikáció javítása, a munkaszerepek tisztázása, a munkakör-igazítás a dolgozók képességeinek figyelembevételével és nagyobb bevonással a döntésekbe (*Segal, 1999*). Emellett szükséges a szervezet valamennyi tagjára kiterjeszteni a befogadó munkahely programot, mivel így nem áll fenn a diszkrimináció, az elitképződés vagy más egyéb káros, csoportokra jellemző jelenség előbukkanása (*Franche – Krause, 2005*).

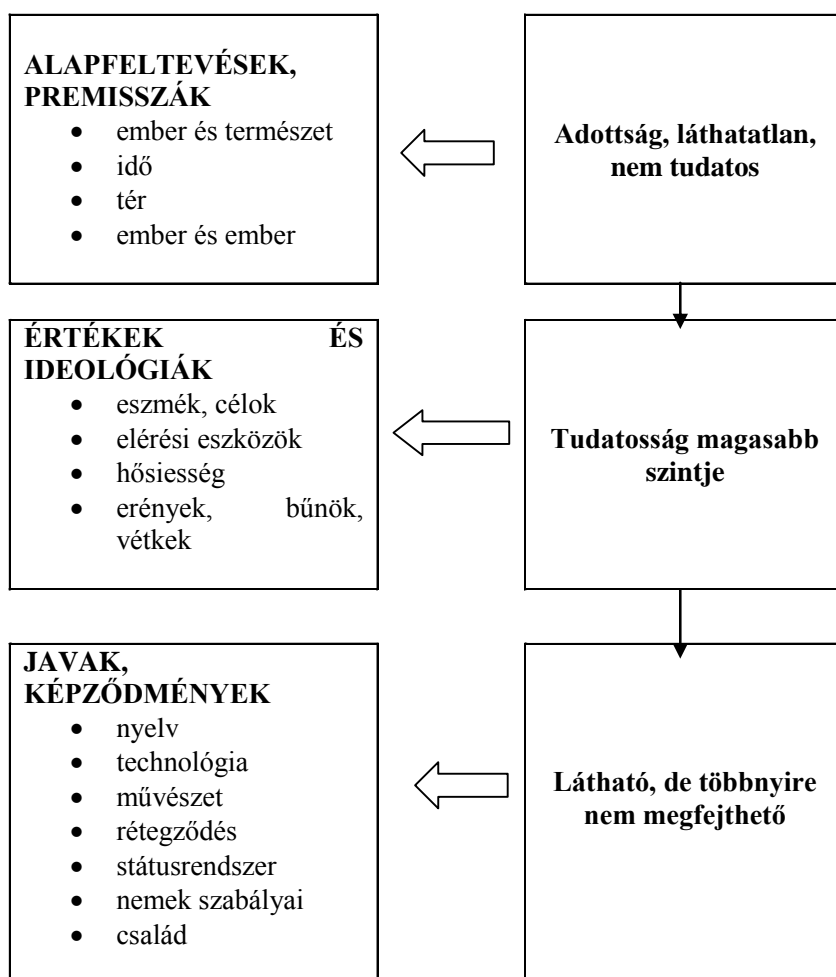
Az integrált folyamatciklus modellt megvizsgálva az egyes tényezők mentén megjelenik az esélyegyenlőségi emberi erőforrás menedzsment valamennyi funkciója.

6. A SZERVEZETI KULTÚRA ÉS A VÁLTOZÁSOK KEZELÉSE

A kultúra bővebb értelmezés szerint az emberiség által előállított anyagi és szellemi javak összessége. Ez az általános kultúra definíció akár értelmezhető lenne szervezeti szinten is. Ebben az esetben azonban elkövetnénk azt a gyakori hibát, hogy a tágabb értelmezésű általános kultúra meghatározásokat automatikusan adaptáltuk a szervezetekre. A szervezeti kultúra azonban sajátos, jól körülhatárolható szervezeti elemekből épül fel és elválaszthatatlan az adott szervezet jellemzőitől.

6.1 A szervezeti kultúra fogalma és szintjei

A szervezet kultúráján azokat a szervezet múltjából, szakmai tevékenységéből, eredményeiből, értékeiből, normáiból és követelményeiből eredő hatásokat értjük, melyek révén befolyással és hatással vannak a szervezeti tagok magatartására és viselkedésére.



36. ábra: A kultúra szintjei

Forrás: Schein, 1994.

A szervezeti kultúra nem más, mint a szervezeti tagok által elfogadott értékek, meggyőződések, hiedelmek és feltételezések összessége, amely alapján meghatározzák önmagukat és környezetüket, és elkülönülnek más szervezetektől. Látható, hogy a kultúra definíció elemei – értékek, meggyőződések, hiedelmek és feltételezések – mind személyiség tényezők. A kultúra tehát a szervezeti tagokra gyakorolt hatások összessége, amely alapvetően meghatározza érzelmi és tudatos viszonyulásukat.

Kultúrája csak viszonylag független, hosszabb időn át létező szervezetnek lehet. A kultúra kialakulásához ugyanis elkerülhetetlenül szükség van arra, hogy a szóban forgó egység nagyon sok közös tapasztalatot szerezzen, hiszen közösen osztott előfeltevések csak ilyen, tapasztalati alapú közös tanulási folyamat eredményeként alakulhatnak ki (Lawrence – Lorsch, 1967). Tehát a kultúra az emberek együttélésének és az együtt végzett munkának a terméke, melynek sok összetevője, eleme van (36. ábra).

6.2 A szervezeti kultúra elemei

A kultúra nem azonos a megfigyelhető viselkedési sajátosságokkal. Sőt, a kultúra még csak nem is az egyetlen magyarázója a látható viselkedésformáknak. A közvetlenül tetteen érhető magatartási szabályosságok a társadalmi egység kultúrájától és az adott szituáció egyéb jellemzőitől (motiváció, hatalom, csoportdinamikai sajátosságok, leadership) egyaránt függenek. Kétségtelenül vannak olyan ismétlődő, rendszeresen megfigyelhető magatartási minták, szervezeti jelek, amelyeket a szervezetre jellemző értékrendnek tulajdoníthatunk. A megfigyelhető, külső szemlélő számára is megragadható jellemzők közé soroljuk a rendszeresen ismétlődő ceremóniákat (szertartásokat), a szervezeten belül keringő történeteket, sztorikat, a használt nyelvezetet, szakzsargont, a látható viselkedésmintákat, a szervezet szimbólumait, az öltözködést és a munkahely külső kinézetét. Ezekből a látható jelekből azonban csak következtethetünk arra, milyen értékeket vallanak a szervezet tagjai, mi van valójában a fejükben. Az igazi kultúra az értékekben, feltevésekben, hiedelmekben, érzésekben és attitűdökben rejlik, amelyek azonban láthatatlanok maradnak (Bakacsi, 2001).

A szervezeti kultúra nem egyenlő a szervezeti tagok *szakképzettségével*, de azt el kell ismerni, hogy a „szakmaiság” erősen befolyásolhatja a kialakult kultúrát. *Szakma-kultúrák* önmagukban is léteznek, és egy szervezeten belül egy-egy szakterület kulturális jegyei jól definiálhatóak.

A szervezeti kultúra fontos részét képezik a *hagyományok*. Ahhoz viszont, hogy egy szervezetnek saját hagyományai legyenek „múltra van szükség”. A múltból eredő hagyományok a szervezeti értékrend, a normák gyökereit jelentik. A hagyományokhoz szorosan kapcsolódnak az *ünnepségek, rendezvények, azaz a ceremóniák*. Olyan rendszeresen ismétlődő cselekvések, amelyek megjelenítik és megerősítik a szervezet alapértékeit, megmutatják, melyek a fontos célok, kik a fontos értékeket magukban hordozó „hősök”, a szervezeti értékrendet szimbolizáló kulcsszereplők. Már Mintzberg rámutatott a vezetők nyilvános megjelenési szerepére, ceremóniális kötelezettségeire. Minden szervezetnek vannak jellegzetesen ismétlődő szertartásai: a közösen megünnepelt események alkalmából rendezett összejövetelek, az új létesítmények átadó ünnepségei, a díjátadó és a búcsúztató ünnepségek, a különböző beavatási szertartások, a bizonyos pozíciókba kerülést megelőző próbák, viták, meghallgatások mind-mind

ebbe a körbe sorolhatók. Ezek nagyon fontosak lehetnek a szervezet életében, mert bemutatják a szervezeti tagok új szerepeit, bevezetik őket, státuszt teremtenek számukra, elősegítik a szereppel, szervezettel való azonosulást, növelik az összetartozás érzést (Tosi et al., 1986).

A *vezetés kultúrája*, azaz a *hatalmi kultúra* hatása multiplikatív. A vezetés stílusa, kulturáltsága, eleganciája, vagy durvasága minden szervezeti tagot érint, mindenkire hat. A vezetők magatartása, viselkedése, munkastílusa, etikai normái követendő például szolgálhatnak, a szervezeti erkölcsi értékek megerősítését, illetve ellenkező esetben gyengülését, illetve leromlását eredményezhetik.

A *szervezet* meghatározó, nagy tekintélyű, *karizmatikus egyéniségei* is kultúraformáló hatásúak lehetnek. Viselkedésük, magatartásuk, szaktudásuk, életvitelük, kiállásaik a szervezeten belül komoly értékformálók. *Személyiség kultúra* nélkül nincsenek hagyományok, legendák, mítoszok. A személyiségek is fontos szerepet játszanak a *történetek, sztorik, anekdoták, legendák kialakulásában*. A szervezeti tagok közötti beszélgetésekben vannak olyan visszatérő, ismétlődő történetek, amelyek megtörtént eseményeken alapulnak. Ezek többnyire olyan szervezeti hősről (alapítóról, nagy vezetőkről) szólnak, akiket a szervezeti értékrend mintaadó személyiségeknek tart. A történetekbe néha kitalált elemek is keverednek (legendák), és olykor találkozunk teljes egészében fantázia szülte, de az értékekkel és hiedelmekkel összhangban állókkal is (mítoszok). Funkciójuk, hogy olyan cselekvéseket, döntéseket, váratlan megoldásokat, meséljenek el, amelyek látványosan jelenítik meg az elvárt magatartást, a kívánatos értékek szerinti cselekvést.

A kultúra másik lényeges megjelenési formája a minden szervezetre jellemző *nyelvezet, szakzsargon*. A sehol máshol nem használt kifejezések, külsők számára érthetetlen rövidítések és mozaikszavak használata a szervezettel való azonosulás, a kultúra elfogadásának egyik legbiztosabb jele.

A szervezet értékeit, közösen osztott előfeltevéseit ugyancsak megjeleníthetik *szimbólumok*. Tulajdonképpen a szertartások vagy a történetek is szimbolikus jelentést hordoznak, itt azonban most a fizikailag is megjelenő szimbólumokról van szó: a cégfilozófiát tükröző dinamikus logóról, az egyenlőséget-egyenlőtlenséget kifejező iroda-berendezésről, szolgálati autókról, a nyitottságot jelképező egy légtérű munkahelyről, vagy a konzervatív értékeket tükröző öltözködésekről (Daft, 1992).

A megragadható jellemzők azért különösen fontosak, mert a szervezeti tagok ezeken keresztül sajátítják el a kultúrát, megfigyelésük orientálja a kívánt viselkedésminták kialakítását, a ceremóniákban való részvétel és a történetek megerősítik az elért magatartásváltozásokat.

A kultúra látható jeleiből következtethetünk a kultúra tényleges tartalmára. Ezek a következtetések azonban csak több-kevesebb biztonsággal teszik hozzáférhetővé a mögöttes értékeket, hiedelmeket, feltevéseket, beállítódásokat. *Schein* szerint a kultúra nem látható szintjét is kettébontja, különbséget téve az explicit módon is megfogalmazható, a szervezet tagjainak fejében világosan megfogalmazódó értékek, és ezek mélyén rejlő, előfeltevések között. Ezeknek a rejtett előfeltevéseknek – amelyek alapvető hiedelmeknek nevezhetünk – sokszor tudatában sem vagyunk, olyan kézenfekvő számunkra, hogy tényként, adottságként fogadjuk el. Egy kultúra tagjai sokszor nincsenek is tudatában kultúrájuk e rétegeivel egészen addig, míg egy másik kultúrával közvetlenül nem szembesülnek (Fisher – Ury, 1981).

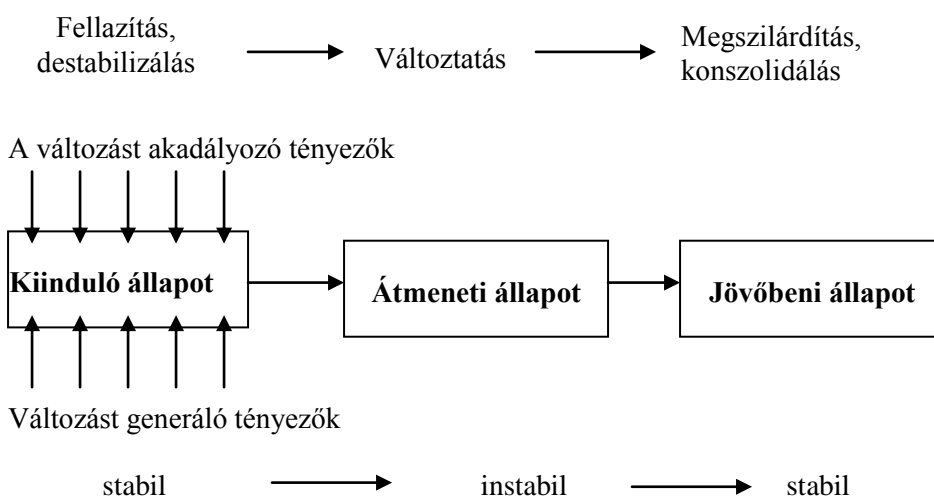
A kultúra nem látható elemei azok az értékek, ideológiák, érzések, érzelmek, attitűdök, melyek nélkül a látható elemek sem érthetőek meg igazán. „Fecseg a felszín, hallgat a mély”. Olyan fogalmakról van itt szó, amelyek meghatározzák a szervezet céljait, a csoportok és egyének közötti viszonyokat, a szervezet tagjainak magatartását, viselkedését, azaz a szervezet szellemiségét, légkörét.

Jelentős részük elvek, szabályok, normák, erkölcs és etika kereteiben van jelen és meghatározza, hogy mi számít erénynek bűnnek, mi a követendő és elítélendő.

6.3 A változások jellemzői

A szervezeti stabilitás meghatározó tényezője a biztonságra törekvés, az állandóság elvárásainak teljesülése. A modern gazdasági környezet azonban rendkívül differenciált és dinamikus. Ez arra kényszeríti a szervezeteket, hogy alkalmazkodjanak a környezeti feltételekhez. Ez az alkalmazkodási kényszer folyamatosan jelen van, de az alkalmazkodás gyorsasága is követelménye az átalakításoknak. A változás nem más, mint a szervezetek alkalmazkodása a környezeti feltételekhez. Ha a környezet gyorsan és sokféleképpen változik, akkor a szervezetnek hasonló módon kell reagálniuk.

A változás folyamat, melynek a fázisai jól meghatározhatóak és elkülöníthetőek (37. ábra). Minden átalakulást megelőz egy viszonylag stabil állapot, amit nevezhetünk kiindulási helyzetnek is. Ezt a kiindulási helyzetet a stabilitás és a kiegyensúlyozottság jellemzi, olyan értelemben, hogy a változást támogató, kiváltó erők egyensúlyban vannak a változást akadályozó tényezőkkel. Ezek a változást kiváltó és akadályozó tényezők, erők, körülmények nagyon különbözőek lehetnek és származhatnak a szervezeten kívülről, belülről egyaránt.



37. ábra: A változtatás folyamata

Forrás: Lewin, 1975. nyomán saját szerkesztés

Amikor ez az egyensúlyi állapot bármilyen okból felborul, azaz a kiindulási stabil helyzet labilissá válik, azaz fellazul, azáltal, hogy a változást generáló tényezők

felerősödnek, vagy pedig az akadályozó erők meggyengülnek, akkor a folyamat a következő fázisba lép, azaz a változtatás szakaszába.

Ebben a fázisban a szervezet nincs stabilitásban, sok a bizonytalanság, hisz az előző stabil állapotot fellazítottuk, megváltoztattuk, de a változtatás eredménye még nem ismert, bizonytalan. A változtatás eredményeként létrejövő állapotot nevezhetjük jövőbeni vagy célállapotnak. Ez a változtatás eredményeinek megszilárdítása, konszolidálása után létrejövő stabil egyensúlyi helyzet. A változtatási folyamat fázisaihoz a tevékenységek is egyértelműen hozzárendelhetők. A kiinduló állapotban ahhoz, hogy változás jöjjön léte, az egyensúlyi állapotot fel kell lazítani, azaz destabilizálni kell. Ez lehet spontán, nem irányított, de lehet tudatos vezetési tevékenység is. Tudatos irányított változásvezetésnél vagy az akadályozó tényezőket kell gyengíteni, vagy a támogató tényezőket erősíteni.

A fellazítás után, az átmeneti állapotban kerül megvalósításra a tényleges változtatás. A változtatás eredményeit meg kell szilárdítani, azaz a konszolidálás révén rögzítjük a változást és alakítjuk ki az újra stabil célállapotot. A folyamat legkockázatosabb része a stabil jelenlegi állapot utáni fellazított, destabilizált, azaz instabil átmeneti állapot, ami maga a változtatás realizálása. Ebben a fázisban a szervezeti tagok azzal szembesülnek, hogy a vállalatban belüli helyzetük, szerepük, feladatuk bizonytalanná, korábban stabil, biztonságos környezetük instabillá vált. Pillanatokon belül sokszorosára nő az információigény, mindenki mindent tudni szeretne, különösen a jövőbeni helyzetre, állapotra vonatkozó adatok iránt nő meg az információ „éhség”. Kommunikációs zavarok, érdekellentétek, konfliktusok kerülnek a felszínre. A szervezeti tagoknak személyiségükből adódóan is van fenntartásuk a változásokkal szemben, de mihelyst tudomásul veszik, hogy a változás őket is érinti, szembesülnek a változtatás fent leírt problémáival, kialakul az inercia, azaz a változásokkal szembeni ellenállás.

Az ellenállásnak számos oka lehetséges, melyet az irodalomban két nagy csoportra oszthatunk: a személyes és szervezeti eredetűekre.

A személyes indíttatású ellenállás magatartási, kulturális, pszichológiai tényezőkre vezethető vissza. A pszichológiai tényezők közül talán a legfontosabb az ismeretlentől való félelmünk, a bizonytalanság-kerülésünk, a status quo megőrzésére való törekvésünk, amit másképpen homeosztatisz beállítottságnak is szokás nevezni. A szervezeti lét ismert, elfogadott, begyakorolt állapota, az abban való cselekvés kisebb szellemi és fizikai energiát igényel, mint az újra való áttérés. Magánéletünket és szervezeti létünket szokásokkal – rutinokkal, programozott cselekvésekkel – népesítjük be, hogy a bennünket körülvevő komplexitást mérsékeljük. A váltás bizonytalansággal és a már megszerzett, „bebiztosított” értékek elvesztésének kockázatával jár. Az emberek, pedig tudatosan és tudat alatt is sokat tesznek azért, hogy ezt a kockázatot kiküszöböljék. A változás fenyegetheti anyagi érdekeinket, az új eljárások, a korábbtól eltérő rutinok olyan félelmet ébreszthetnek bennünk, hogy nem leszünk képesek az új követelményeknek megfelelni, s így a teljesítményünk csökken, a hozzá kötött jövedelmünkkel együtt. Ezért a változási folyamatok gyakori velejárója az első időszakban csökkentett norma, amelyet azután fokozatosan emelünk a kívánt szintre.

Még egyértelműbb az ellenállás, ha a változás nemcsak a megszokottat, hanem magát a munkahelyet is fenyegeti. Az elbocsátás, a létbiztonság elvesztésének kockázata a

legerősebb ellenálláshoz is vezethet: itt az ellenállás teljes fegyvertára előkerülhet a munkalassítástól a sztrájkig.

A szelektív észlelés lényegében tudatalatti reakció. Hajlamosak vagyunk elutasítani azokat a jelzéseket, amelyek megkérdőjelezzik magatartásunk, tevékenységünk helyességét, viszont hajlamosak vagyunk túl értékelni azokat a megerősítő jeleket, amely az addig követett magatartás helyességét támasztják alá. Mindennek eredményeként kialakulhat egy olyan értékelés, hogy igazából semmi okunk sincs a változtatásra (Bakacsi, 2001).

A magatartási tényezők közül egyik legfontosabb az ún. „kívülálló (outsider) effektus”: az alapállás, hogy „ezt ti találtátok ki, csináljátok is meg, nekem semmi közöm hozzá”. Ugyanez a magatartás figyelhető meg gyakran, mikor külső szakértők működnek közre a változások során. A külsőkkel szemben ilyenkor gyakran előítélet jelenik meg, eleve lehetetlenné téve a velük való együttműködést.

Mindezek mellett több más magatartási, viszonyulási forma is alapja lehet a szervezeti tagok változásokkal szembeni ellenállásának. A dogmatizmus, kényelmesség, bizalmatlanság mind-mind a változások sikere ellen hat.

Nemcsak az egyén homeosztatisz berendezkedésű: a szervezetek is törekednek állapotuk fenntartására, amit szervezeti konzervativizmusnak is nevezhetünk. Ennek egyik eredménye, pedig gyakran az, hogy a jó szándékú vezetői elképzelések visszajukra fordulnak, és az érintettek ellenállását váltják ki.

A változást kezdeményező vezetők és a változás által érintett többi szervezeti tag eltérő módon viszonyul a változásokhoz, beleértve a folyamat által csupán csak érintett (és nem kezdeményező) vezetőket is. Mivel az eltérő viszonyulás eltérő információkra, eltérő észlelésre és a változással való eltérő érzelmi azonosulásra vezethető vissza, ezek a hatások még nagy tudatossággal is csak nehezen küszöbölhetők ki.

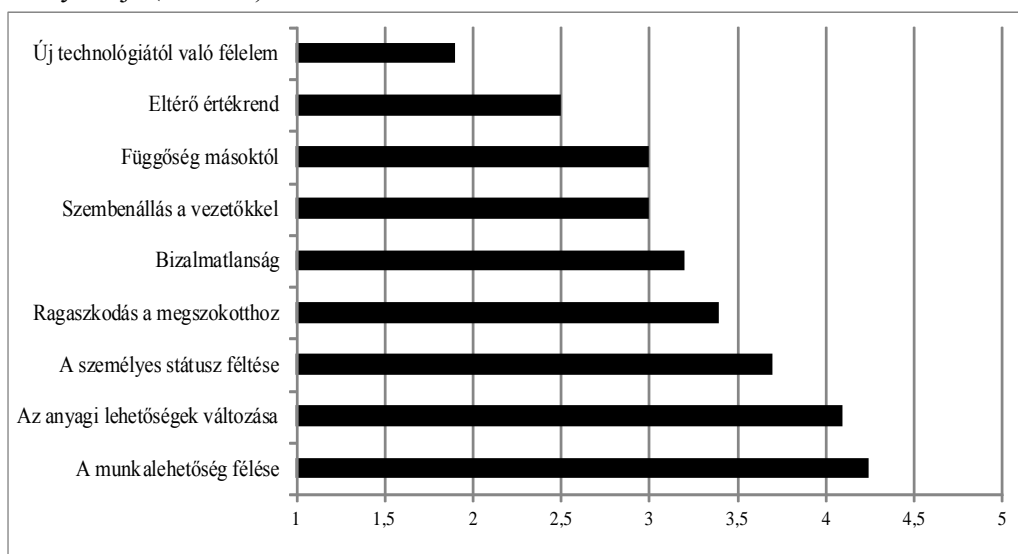
Az imént említett logikai, vezetéspszichológiai tényezők mellett az ellenállásnak további szervezeti eredetű okait is felsorolhatjuk. Az ellenállás talán legfontosabb szervezeti oka a hatalmi pozíciók féltése. A változások a szervezet erőforrás-elosztási sémáját is megváltoztathatják: a létszám csökkentése, a költségvetési keretek arányainak megváltoztatása, az eddigi források megnyirbálása - amely a változások gyakori velejárói-, ugyancsak közvetlen érdekeket sértenek. További ellenállást eredményezhet az is, hogy a változás egy-egy szakma vagy szervezeti egység létét kérdőjelezi meg. Ellenállást válthat ki az is, ha a tervezett változást az érintettek korlátozottan érzik. A szervezetek egymásra utalt rendszerek, ahol az egyik egységben vagy szervezeti alrendszerben végrehajtott változások más szervezeti egységeket vagy alrendszereket is érintenek. Ha változások ellentétesek a szervezeti kultúrával, akkor komolyan számolni kell a csak nehezen és hosszú távon változtatható kulturális közeg visszafogó hatásával, ezért nem szabad lebecsülni a kultúra, mint szervezeti ellenállás-gerjesztő tényező szerepét.

Áttekintve az ellenállás szervezeti okait vegyük észre, hogy az itt említett tényezők többségükben éppen azok, amelyek a szervezeti hatalmi játszmák, mozgások középpontjában is állnak. Nem véletlen tehát, hogy a szervezeti változásokat igen aktív hatalmi tevékenység kíséri.

6.3 Változások kezelése

A környezeti feltételek módosulására a szervezet sokféle változással reagálhat. Változhat maga a szervezeti struktúra, a technológia, a folyamatok, a minőségi rendszer, a szervezeti kultúra, a szervezeti magatartás, a termelési struktúra, a hierarchia és hatalmi viszonyok. Ezek a folyamatok különböző mértékben érinthetik a szervezeteket. A változás kiterjedhet az egész tevékenységre vagy a szervezetre, de korlátozódhat annak csak egy-egy szervezeti egységére vagy résztevékenységére. Az eltérés mértéke a jelenlegi és a jövőbeni állapot között a jelentéktelentől a lényeges minősítésig számtalan átmenet lehetséges. A változás visszafordíthatatlansága azt jelenti, hogy az átalakítások tartósak, az eredeti állapot nem állítható vissza. Azok a változások, amelyeknél az eredeti állapot visszaállítása lehetséges, azaz visszafordíthatóak, nem jelentenek lényeges vagy alapvető eltérést a jelenlegi helyzethez képest (*Miller – Friesen, 1984*). A változással szemben azonban kialakul a szervezeti tagok ellenállása.

Minél nagyobb az ellenállás mértéke, annál nehezebb azt hatalmi eszközökkel kezelni, annál inkább kényszerül a vezetés különböző változásvezetési módszerekkel az ellenállás mértékét csökkenteni. Az ellenállás erősségét, mértékét számos tényező befolyásolja (38. ábra).



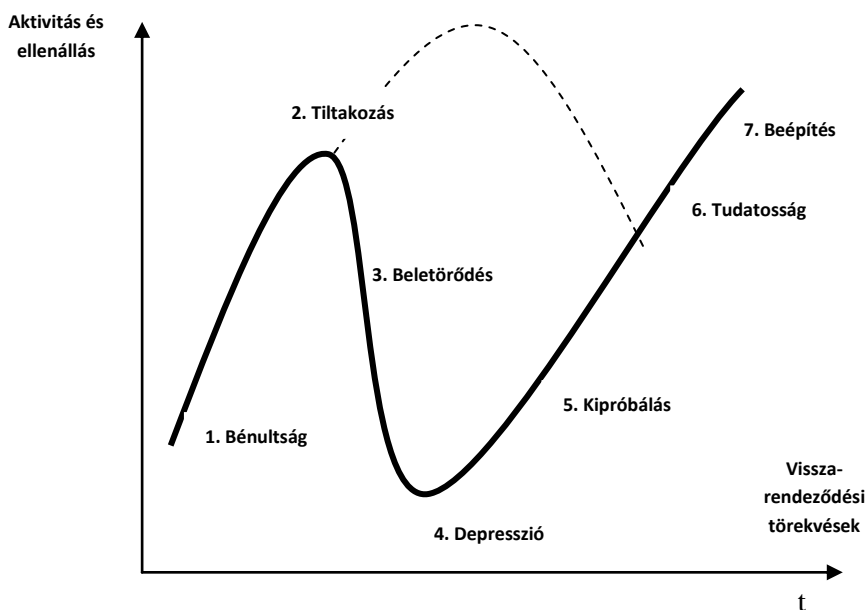
38. ábra: A változással szembeni ellenállás tényezői

Forrás: saját vizsgálatok

A megkérdezettek értékelése azt mutatja, hogy az ellenállás kiváltásában elsősorban az játszik meghatározó szerepet, ha a szervezeti tagok biztonságérzése, azaz a biztonsági szükségletek kielégítése válik veszélyeztetetté. A munkalehetőségek és a személyes státusz, valamint az anyagi lehetőségek változásának a lehetősége a leginkább akadályozó tényező a változás során. De a ragaszkodás a megszokotthoz, a régihez, ami összefüggésben van a biztonságérzetünkkel.

Az ellenállás erőssége nagymértékben függ a kezdeményező és az ellenállók hatalmi pozícióitól. Minél nagyobb a kezdeményező hatalma, annál könnyebben képes

elnyomni az ellenállást és minél kisebb a hatalma az ellenállókhoz viszonyítva, annál inkább kényszerül türelmesebb meggyőzésre épülő vagy éppen manipulatív taktikák alkalmazására (Kotter – Schlessinger, 1992). A szervezeti tagok aktivitása és magatartása a változás folyamatában az alábbiak szerint alakul (39. ábra).



39. ábra: **Aktivitás a változás folyamatában**

Forrás: Kotter, 1999.

Amikor a szervezeti tagok szembesülnek a ténnyel, hogy a változás elkerülhetetlen és az ő helyzetükben is várhatóak módosulások, az első reakció a „döbbsent tehetetlenség”. Minél nagyobb mértékben érinti az embereket a változás, annál nagyobb a bénultság. A passzív bénultságtól fokozatosan alakul ki az aktív tiltakozás, melynek lényege a változás tagadása. Ebbe az aktivitásba nemcsak a tiltakozás tartozik bele, hanem minden olyan tevékenység, amellyel a szervezet tagjai akadályozzák a változás folyamatát és az eredeti állapotot, és folyamatokat igyekeznek minél kedvezőbb helyzetbe hozni. Miután a tiltakozás, az ellenállás nem vezet eredményre, az ellenállás aktivitása egyre inkább csökken, az „ellenállók” beletörődnek, hogy a változás elkerülhetetlen. Az aktivitás legalacsonyabb szintje a depresszió, amikor a szervezeti tagok elfogadják a változás tényét, a változás előtti helyzetért már nem érdemes, az új helyzetért pedig még nem akarnak aktívan tevékenykedni. Az aktivitás, a kipróbálás, a tudatos alkalmazkodás, majd a beépülés fázisaiban fokozatosan nő. Ezzel párhuzamosan nem tűnik el a szervezeti ellenállás csak úgy egy csapásra. A visszarendeződési törekvések mindvégig megmaradnak és a tudatos beépülés fázisáig az elfogadási aktivitásnál kisebb mértékben ugyan, de növekednek. Az ellenállásnak és az aktivitásnak ezt a változását a vezetőknek a módszereik megválasztásával és értéktételeik kialakításával mindvégig szem előtt kell tartaniuk. A bénultság és tiltakozás stádiumában megértés, türelem, folyamatos kommunikáció és információnyújtás az ajánlható vezetői magatartás és taktika. A tiltakozás szakaszában az ellenállás mérséklésére tárgyalások kezdeményezése célszerű, különösen az

ellenállók informális vezetőivel és meghatározó személyiségeivel. Az alkuk betartása alapvető elvárás, mert ez a későbbi visszarendeződési törekvések aktivitására jelentősen kihathat. Eredményes vezetői taktika lehet még a szervezet meghatározó „hangadó” személyiségeinek bevonása a változás folyamatába, ezzel beavatottá és a változás mellett elkötelezetté válnak.

A beletörődés és az elfogadás passzív, depressziós állapotából minél előbb ki kell mozdítani a szervezet tagjait a kipróbálás irányába. Ebben jelentős segítséget nyújthat a jövőkép pozitívumainak minél szélesebb körű, jó kommunikációja és különböző motivációs eszközök alkalmazása. Bizonyos információ manipulációk is megengedhetők, mint a kedvezőtlen hatások elhallgatása, irányított információadás, információidőztetés. Ezek azonban veszélyesek, mert ha a manipulációk a változási szakasz korai stádiumában kiderülnek, az az ellenállás és a tiltakozás újabb felerősödéséhez vezethet. Különösen, ha az elhallgatott kedvezőtlen hatások előbb jelentkeznek, mint a változás pozitív hatásai. A kedvezőtlen hatások az ellenállás következtében mindig nagyobb jelentőséget kapnak, a szervezet tagjai előzetes aggodalmaikat látják bennük igazolódni, míg a pozitív hatások leértékelődnek, mivel azokat fenntartásokkal kezelik, átmenetinek vagy véletlennek tekintik. Az információs taktikáknál, bár átmenetileg nagyon eredményesek, azért kell óvatosan bánni, mert könnyen eredményezheti a vezetők hitelvesztését. Ez bizalmatlansággal társulva akár vezetési válságot is eredményezhet. Valótlan információkat alkalmazni az ellenállás kezelésére tilos, mert ez a vezetés leértékelődéséhez, ellehetetlenüléséhez vezet, de nagyon kedvezőtlen hatásai vannak a szervezeti kultúrára és magatartásra is.

A kipróbálás stádiumában látványos sikereket kell biztosítani és pozitív motivációval kell támogatni a tagokat a továbblépésre. A rövidtávon elért sikereknek széles publicitást kell biztosítani, elismerésekkel és jutalmazásokkal, még az is megengedhető egy bizonyos mértékig, hogy az eredményeket túlértékeljük. Ezzel a módszerrel azért kell mértéktartóan bánni, mert a helyes értékrend visszaállítása a konszolidált állapotban majd nehézségekbe ütközhet.

A tudatos részvétel már magas aktivitású fázis, de a beépülés és az új helyzettel való azonosuláshoz célszerű belső képzéseken és tanfolyamokon elmélyíteni az új követelményeket, normákat és lehetőségeket. A minél nagyobb elkötelezettség érdekében támogató vezetői magatartás és további motivációs eszközök alkalmazása szükséges.

A visszarendezési törekvések aktivizálódásának alapja, hogy a kipróbálásban és a beépülésben sikertelen szervezeti tagok ellenállása ismételt felerősödik, és a visszarendeződési törekvések támogatóivá válnak. A vezetés feladata az okok felderítése és kezelése, valamint újabb lehetőségek adásával és támogatások biztosításával segíteni az újabb beépülési szándékokat. Mások sikeressége bizonyos mértékig motivációt jelenthet, de egy határon túl a különbségek az ellenállást erősítik.

TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1. táblázat: Száz 15 éves és idősebb nőre jutó elveszületett gyermekek száma családi állapot szerint	19
2. táblázat: Eltartottság, öregedés és halálozás 2010-2012	20
3. táblázat: A fiatalok elhelyezkedésének előnyei és hátrányai.....	28
4. táblázat: A foglalkoztatási ráta alakulása nemenként és korcsoportonként (%).....	29
5. táblázat: A munkanélküliségi ráta alakulása nemenként és korcsoportonként (%)....	30
6. táblázat: A tipikus és atipikus foglalkoztatás jellemzői.....	32
7. táblázat: SWOT-elemzés	52
8. táblázat: A munkaerő kínálata	58
9. táblázat: A munkaerő kereslet és kínálat összehangolásának akciótervei	58
10. táblázat: A munkakör értékelés módszerei.....	66
11. táblázat: A kompetencia alapú pontozásos módszer pillérei	67
12. táblázat: A belső toborzás előnyei és hátrányai.....	69
13. táblázat: A külső forrás szegmensei és módszerei.....	70

ÁBRÁK JEGYZÉKE

1. ábra: A magas munkabér hatása a foglalkoztatási szintre	9
2. ábra: A munkaerő keresleti görbe.....	10
3. ábra: A munkaerő kereslet növekedésének ábrázolása.....	10
4. ábra: A munkaerő kínálati görbe	11
5. ábra: A munkaerő kínálat csökkenésének ábrázolása.....	12
6. ábra: A munkaerőpiaci egyensúly ábrázolása	13
7. ábra: A teljes népesség megoszlása.....	15
8. ábra: A népesség számának alakulás 1870-2011 között.....	16
9. ábra: A népesség száma nem és életkor szerint.....	17
10. ábra: Száz 15 éves és idősebb nőre jutó elveszületett gyermekek száma.....	18
11. ábra: Magyarország lakónépességének korcsoportonkénti megoszlása (1949-2050)	20
12. ábra: Ezer lakosra jutó belföldi vándorlási különbözet, 2012	21
13. ábra: A munkanélküliség alakulása KSH* és NFSZ** alapján	22
14. ábra: A foglalkoztatottak* és a munkanélküliek** száma (15-74 éves népességben, háromhavi mozgóátlagok, ezer fő).....	23
15. ábra: Munkanélküliségi ráta területi megoszlása (2012).....	24
16. ábra: A munkanélküliségi ráta alakulása korcsoport szerint (%)	27
17. ábra: A 15–29 évesek munkanélküliségi rátája legmagasabb iskolai végzettség szerint, 2010	27
18. ábra: Mennyivel keresnek kevesebbet a nők, mint a férfiak (%)	31
19. ábra: Az atípusos eltérések	33
20. ábra: A Mt.-ben nevesített szokásostól eltérő munkaviszonyok	35
21. ábra: Az emberi erőforrás menedzsment fejlődése.....	44
22. ábra: A humán erőforrás menedzsment tevékenységterületei	47
23. ábra: A HR stratégia tervezésének folyamata	50
24. ábra: Példa a HR stratégia tartalmára	53
25. ábra: Az emberi erőforrás stratégia lehetséges tartalma	54
26. ábra: A munkaerő tervezés folyamata	57
27. ábra: A munkakör elemzés folyamata	60
28. ábra: A munkakör értékelés folyamata.....	65
29. ábra: A munkaerő ellátás folyamata	68
30. ábra: A motiváció-eredmény modell	76
31. ábra: Az ösztönzés-menedzsment modellje.....	78
32. ábra: Az egyéni teljesítményt befolyásoló tényezők	83
33. ábra: Az egyéni teljesítmény értékelésének folyamata.....	84
34. ábra: Az egyéni teljesítmény értékelésének folyamata.....	86
35. ábra: Integrált folyamatciklus a megváltozott munkaképességű emberek foglalkoztatására.....	96
36. ábra: A kultúra szintjei	100
37. ábra: A változtatás folyamata	103
38. ábra: A változással szembeni ellenállás tényezői	106
39. ábra: Aktivitás a változás folyamatában.....	107

FELHASZNÁLT SZAKIRODALOM

- ARMSTRONG, Michel, MURLINS, Helen: *Javadalmazás menedzsment*. KJK-KERSZÖV, Budapest, 2005. pp. 122-130.
- ÁSVÁNYI Zsófia: *A munkaerő-kölcsönzés fogalma és általános jellemzése*. In: ÁSVÁNYI Zsófia, NEMESKÉRI Zsolt (szerk.): *A nemzeti, illetve határokon átnyúló munkaerő-kölcsönzés alakulása, hatása a foglalkoztatásra és a gazdasági folyamatokra*. Dél-Dunántúli Humánerőforrás Kutató és Fejlesztő Közhasznú Nonprofit Kft. Paks – Pécs, 2010. 10-82 p.
- BÁCSNÉ BÁBA Éva: *Motivációs lehetőségek a szervezetben* In: DAJNOKI Krisztina, BERDE Csaba: *Humán erőforrás gazdálkodás és vezetés*, Szaktudás Kiadó Ház Rt., Budapest, 2007. pp.101-115.
- BAKACSI Gyula, BOKOR Attila: *Szervezeti magatartás és vezetés*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 2003.
- BAKACSI Gyula: *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest: KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó, 2001.
- BAKACSI Gyula, BOKOR Attila, CSÁSZÁR Csaba, GELEI András, KOVÁTS Klaudia, TAKÁCS Sándor: *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*, KJK-KERSZÖV Üzleti Kiadó Kft., Budapest, 2000.
- BANKÓ Zoltán: *A munkaerő-kölcsönzés szabályozásának alakulása a kezdetektől napjainkig*. In: ÁSVÁNYI Zsófia, NEMESKÉRI Zsolt (szerk.): *A nemzeti, illetve határokon átnyúló munkaerő-kölcsönzés alakulása, hatása a foglalkoztatásra és a gazdasági folyamatokra*. Dél-Dunántúli Humánerőforrás Kutató és Fejlesztő Közhasznú Nonprofit Kft. Paks – Pécs, 2010. 117-139 p.
- BANKÓ Zoltán: *A munkaerő-kölcsönzés szabályozásának magyarországi tapasztalatai és továbbfejlesztési irányai*. In: BÓDAY Pál (szerk.): *A munkaerő-kölcsönzés alkalmazásában rejlő előnyök jobb kihasználása és a kockázatok csökkentése válsághelyzetben*. Humánpolitika Személyzetfejlesztő és Tanácsadó Bt. Budapest, 2009. 7-42. p.
- BANKÓ Zoltán: *Az atipikus foglalkoztatási formákra vonatkozó rendelkezések. IV. Munkaerő-kölcsönzés*. In.: KISS György 2001. *Az Európai Unió munkajoga*. Osiris Kiadó, Budapest, 2001. 409-447.
- BERDE Csaba, DAJNOKI Krisztina: *A humán erőforrás gazdálkodás jelentősége és tevékenységterületei* In: DAJNOKI Krisztina, BERDE Csaba: *Humán erőforrás gazdálkodás és vezetés*, Szaktudás Kiadó Ház Rt., Budapest, 2007, pp.7-16.
- BERÉNYI András, KOLLÁR Csaba: *Szervezeti ismeretek – A munka világába való visszatérés – Az esélyegyenlőségi stratégia alapjai* In: SZÉKELYNÉ KOVÁCS Eszter, SZABÓ Gabriella: *Esélyegyenlőségi kommunikációs ismeretek a munka világában - HR.*, Fogyatékos Személyek Esélyegyenlőségéért Közalapítvány, AduPrint Kiadó, Budapest, 2009. ISBN 978-615-5043-65-9 pp. 54-70
- BITTER Péter: *A humán erőforrások tervezése* In: GYÖKÉR Irén: *Humánerőforrás-menedzsment*, Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 2001, 134. p.
- BOHLANDER, George, SNELL, Scott, SHERMAN, Arthur: *Managing human resources*. New York: South- Western College, 2001.
- BOKOR Attila: *Kompenzációs és javadalmazási rendszerek*. In: BAKACSI Gyula, BOKOR Attila, CSÁSZÁR Csaba, GELEI András, KOVÁTS Klaudia, TAKÁCS

- Sándor: Stratégiai emberi erőforrás menedzsment, KJK-KERSZÖV, Budapest, 1999b, pp.239-282.
- BOKOR Attila: *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*. In: BAKACSI Gyula, BOKOR Attila, CSÁSZÁR Csaba, GELEI András, KOVÁTS Klaudia, TAKÁCS Sándor: Stratégiai emberi erőforrás menedzsment, KJK-KERSZÖV Üzleti Kiadó Kft., Budapest, 1999a, pp.43-80.
- BOKOR Attila, SZÓTS-KOVÁTS Klaudia, CSILLAG Sára, BÁCSI Katalin, SZILAS Roland: *Emberi erőforrás menedzsment*, Aula, Budapest, 2007, 411p.
- CARELL, Michael R., KUZMITS, E. Frank, ELBERT, F. Norbert: *Personnel human resource management*, MacMillan Publishing Company, New York, 1989, 4. p.
- CIETT tanulmány a munkaerő-kölcsönzésről: <http://www.ciett.org/index.php?id=200>.
Letöltés dátuma: 2015.05.15.
- CZAKÓ Norbert, GÖSI Zsuzsanna: *Fejlesztési és képzési trendek a képzési benchmark felmérés alapján*. In: Munkaügyi Szemle. 52. évfolyam. 4. szám. 2008. pp.90-100.
- CSAPÓ Beatrix, LATNER Ildikó: *Esélyegyenlőségi stratégia, terv készítése*. <http://www.esely.gak.hu/node/24> letöltés dátuma: 2015.04.13.
- CSÁSZÁR Csaba: *Fejlesztés*. In: BAKACSI Gyula, BOKOR Attila, CSÁSZÁR Csaba, GELEI András, KOVÁTS Klaudia, TAKÁCS Sándor: Stratégiai emberi erőforrás menedzsment, KJK-KERSZÖV Üzleti Kiadó Kft., Budapest, 1999, pp.283-306.
- CSEHNÉ PAPP Imola: *Foglalkoztatáspolitikai*, SZIE GTK, Gödöllő, 2011.
- CSEHNÉ PAPP Imola: *Munkaerőpiaci alapfogalmak A munkaerőpiac működése*, SZIE GTK, Gödöllő, 2008b.
- CSEHNÉ PAPP Imola: *Munkaerőpiaci alapfogalmak Közgazdasági összefüggések*, SZIE GTK, Gödöllő, 2008a.
- CSEHNÉ PAPP Imola, HORESNYI Julianna, SZELLŐ János, VINCZE Imre: *Munkaerő-piaci ismeretek*. SZIE GTK, Gödöllő, 2009. ISBN 978-963-269-092-6, 67.p.
- DACZI Péter: *Megváltozott munkaképességű emberek rehabilitációs hozzájárulás terhére történő foglalkozásáról*. Kézikönyv. Calidus Kft, Szolnok, 2012.
- DAFT, Richard L.: *Organization Theory and Design*. West Publishing, New York, 1992.
- DAJNOKI Krisztina: *Helyet mindenkinek! Fogvatékos, illetve megváltozott munkaképességű munkavállalók HR sajátosságainak feltárása az Észak-alföldi Régióban*. In: Közép-Európai Monográfiák No12, Egyesület Közép-Európa Kutatására, Szeged, 2014. 142.p
- DARA Péter: *Motiváció, bérezés, ösztönzés*. In: HENCZI Lajos: Munkaerő-piaci ismeretek. AIFSZ Kollégium Egyesület, Budapest, 2008. ISBN 978-963-06-4746-5 pp. 236-266.
- DIENESNÉ KOVÁCS Erzsébet: *A munkaerő ellátás folyamata* In: DAJNOKI Krisztina, BERDE Csaba: Humán erőforrás gazdálkodás és vezetés. Szaktudás Kiadó Ház, Budapest, 2007, pp.29-46.
- DIENESNÉ KOVÁCS Erzsébet: *Humán erőforrás menedzsment*. In: LÁCZAY Magdolna, BERDE Csaba: Menedzsment, Nyíregyházi Főiskola Gazdasági és Társadalomtudományi Kar Gazdálkodási szak, Nyíregyháza, 2005. pp.173-183.
- EHRENBERG, Ronald C., SMITH, Robert S.: *Korszerű munkagazdaságtan*, Panem Kiadó, Budapest, 2003. 963-545-340-X 671.p.

- ELBERT, Norbert F., KAROLINY Mártonné, FARKAS Ferenc, POÓR József: *Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft, Budapest, 2002.
- FERENCZ Jácint: *A tipikus munka komplex megközelítése*. PhD értekezés. Széchenyi István Egyetem Állam- és Jogtudományi Doktori Iskola, Győr, 2014.
- FINNA Henrietta, FORGÁCS Tamás: *A rugalmas munkavégzési formákról*. Infotárs 2010/1. 77-9.p
- FINNA Henrietta: *A munkaerőpiaci rugalmasságot elősegítő atipikus foglalkoztatási formák a hazai kis- és középvállalkozásoknál*. PhD értekezés, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Budapest, 2008, 198.p.
- FISHER, Roger, URY, William: *Getting to Yes*. Penguin Books, New York, 1981.
- FRANCHE, R.L., KRAUSE, N.: *Readiness for Return to Work Following Injury or Illness*. In: SCHULTZ, I.Z., GATCHEL, R.J. (eds.): *Handbook of Complex Occupational and Business Media*, Inc., New York, 2005, pp. 5-22.
- GÁBOR R. István: *A munkaerőpiac makroökonómiája*, BKE, Aula, Budapest, 1990.
- GALASI Péter, GÁBOR R. István: *Munkagazdaságtan*. Aula, Budapest. 1990.
- GESKÓ Sándor, GYULAVÁRI Tamás, KÁRTYÁS Gábor, KOVÁCS Katalin, NÉMETH László: *Az atipikus formában szervezhető munkalehetőségek feltárása és elterjesztésének lehetőségei – Atipikus munkahelyek kialakításának módszertani alapjai*. Konszenzus Budapest, 2011.
- GULYÁS László: *A felnőttképzés jellemzői II. rész*. A képzés és fejlesztés vállalatban belüli módszerei. In: Közép-Európai Közlemények. VII. évfolyam 3-4. szám No. 26-27. 2014b, pp.196-213.
- GULYÁS László: *A felnőttképzés jellemzői I. rész*. In: Közép-Európai Közlemények. VII. évfolyam 2. szám No. 25. 2014c, pp.251-260.
- GULYÁS László: *A HRM rövid története* In: GULYÁS László: *A humán erőforrás menedzsment alapjai*. JATE Press-Szegedi Egyetemi Kiadó. Szeged, 2008a, pp.15-38.
- GULYÁS László: *A humán erőforrás menedzsment alapfogalmai* In: GULYÁS László: *A humán erőforrás menedzsment alapjai*. JATE Press-Szegedi Egyetemi Kiadó, Szeged, 2008b, pp.39-48.
- GULYÁS László: *A magyar gazdaság története a rendszerváltástól napjainkig*. In: Gulyás László (szerk.): *A modern magyar gazdaság története. Széchenyitől a Széchenyi-tervig*. JATE Press-Szegedi Egyetemi Kiadó. 2009. Szeged, pp.175-188.
- GULYÁS László: *Folyamatok és tendenciák néhány Európai Unió ország munkaerőpiacán I. A német munkaerőpiac jellemzői 1998-2004*. Humánpolitikai Szemle 2005/3. szám, pp. 84-96. 2005a
- GULYÁS László: *Munkaerő-ellátás I. Toborzás és kiválasztás*. In: GULYÁS László: *A humán erőforrás menedzsment alapjai*. JATE Press-Szegedi Egyetemi Kiadó. Szeged. 2008c, pp.127-154.
- GULYÁS László: *Stratégiai elemzés: A belső helyzet elemzése*. In: GULYÁS László szerk.: *Stratégiai menedzsment Szun-Ce-től a "Kék Óceánig"*. JATE Press-Szegedi Egyetemi Kiadó. Szeged. 2014a ISBN: 978-963-315-204-1
- GULYÁS László: *Teljesítménymenedzsment*. In: GULYÁS László: *A humán erőforrás menedzsment alapjai*. JATE Press-Szegedi Egyetemi Kiadó. Szeged. 2008d, pp.91-104.

- GULYÁS László: *Folyamatok és tendenciák néhány Európai Unió ország munkaerőpiacán 2. A francia munkaerőpiac jellemzői 1998-2004.* Humánpolitikai Szemle 2005/4. szám, pp. 89-96. 2005/b
- GULYÁS László: *Folyamatok és tendenciák néhány Európai Unió ország munkaerőpiacán 3. A görög munkaerőpiac jellemzői 1998-2004.* Humánpolitikai Szemle 2005/6. szám, pp. 87-96. 2005c
- GYÖKÉR Irén, FINNA Henrietta: *Munkakörelemzés, munkakörtervezés és munkakör-értékelés* In: GYÖKÉR Irén: *Emberi erőforrás menedzsment.*, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Budapest, 2010, 76.p.
- GYÖKÉR Irén, FINNA Henrietta, KRAJCSÁK Zoltán: *Emberi erőforrás menedzsment.* Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Budapest, 2010. 247.p.
- GYÖKÉR Irén: *Humán erőforrás menedzsment*, Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 2001.
- HAJÓS László, GÖSI Mariann: *Emberi erőforrás gazdálkodás (EEG)* In: HAJÓS László, BERDE Csaba: *Emberi erőforrás gazdálkodás*, Szaktudás Kiadó Ház, Budapest, 2008, pp.18-23.
- HALL, Robert E., TAYLOR, John B.: *Makroökonómia. Elmélet, gondolat, gazdaságpolitika.* KJK-KERSZÖV, Budapest, 2003.
- HÁRS Ágnes (2012): *Az atipikus foglalkoztatási formák jellemzői és trendjei a kilencvenes és a kétezres években.* 2012. file:///C:/Users/user/Downloads/Hars-agnes-Az-atipikus-foglalkoztatasi-formak-jellemzoi-es-trendjei-a-kilencvenes-es-a-ketezres-evekben.pdf. Letöltés dátuma 2015.05.15.
- HEIDRICH Éva: *A vezetőfejlesztésben alkalmazott coaching módszerek pszichológia eredete.* In: *Alkalmazott pszichológia.* IX. évfolyam. 2. szám. 2007. pp.131-151.
- JARJABKA Ákos: *A foglalkoztatási formák hagyományos és új, rugalmas megoldásai.* In: KAROLINY Mártonné, POÓR József (szerk.): *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Rendszerek és alkalmazások.* CompLex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft. Budapest, 2010. 212-221 p.
- KAROLINY Mártonné, Poór József: *Emberi Erőforrás Menedzsment*, Complex Kiadó Kft., Budapest, 2010. pp. 325-337.
- KAROLINY Mártonné: *Az emberi erőforrás menedzsment tervezési rendszere: stratégiák, tervezés, értékelés* In: KAROLINY Mártonné, POÓR József: *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Rendszerek és alkalmazások*, Complex Kiadó, Budapest, 2010, pp.127-146.
- KAROLINY Mártonné: *Teljesítményértékelés* In: ELBERT, Norbert, KAROLINY Mártonné, FARKAS Ferenc, POÓR József: *Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*, KJK-KERSZÖV Üzleti Kiadó Kft., Budapest, 2006, pp.253-290.
- KISS György (szerk): *Az Európai Unió munkajoga.* Osiris, Budapest, 2010.
- KISS Zsuzsanna: *Fiatal diplomások foglalkoztathatósága Magyarországon.* PhD értekezés, Debreceni Egyetem Közgazdaságtudományi Doktori Iskola, Debrecen, 2014, 186.p.
- KLEIN Balázs, KLEIN Sándor: *A szervezet lelke* EDGE 2000 Kiadó, Budapest. 2006. pp.624-636.
- KLEIN Balázs, KLEIN Sándor: *Fejlesztés (1.rész).* In: Humánpolitikai Szemle. XIX. évfolyam, 4. szám. Budapest. 2008, pp.31-32.

- KOCZ Katalin: *A felzárkózás elmaradása: a magyar nők munkaerő-piaci helyzete* In: Statisztikai Szemle, 84. évfolyam 7. szám, 2006.
- KOTTER, J. P.: *A változások irányítása*. Budapest: Kossuth Kiadó, 1999.
- KOTTER, John P., SCHLESSINGER, Leonard A.: *Choosing Strategies for Change*. In: *Manging People and Organization*. Ed.: Gabarro, John J., Boston: Harvard Business School Press, MA., 1992.
- KOZÁK Anita: *Munkahelyi beillesztés nagyvállalati környezetben*. Doktori értekezés, Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola, Debrecen, 170.p.
- KÖZPONTI STATISZTIKAI HIVATAL: 2011. évi népszámlálás. 3. Országos adatok. Budapest, 2013. ISBN 978-963-235-347-0ö ISBN 978-963-235-417-0 276.p.
- KÖZPONTI STATISZTIKAI HIVATAL: 2011. évi népszámlálás. 8. Foglalkoztatás, munkanélküliség, ingázás. Budapest, 2014. ISBN 978-963-235-347-0ö ISBN 978-963-235-354-8 162.p.
- KÖZPONTI STATISZTIKAI HIVATAL: *A fiatalok munkaerő-piaci helyzete*. A munkaerő-felmérés alap-, illetve a 2010. IV. negyedévi kiegészítő felvétele alapján. 2011. október, ISBN 978-963-236-339-6 185.p.
- KUTASI Judit: *Mennyivel is keres kevesebbet egy nő itthon, mint egy férfi?* 2011. szeptember 22. https://jobline.hu/karrierplusz/magazin/20110922_jovedelem_hatrany_no_ferfi, letöltés dátuma: 2015. április 23.
- LÁ CZAY Magdolna, JUHÁSZ Csilla: *Motiváció és teljesítményértékelés* In: HAJÓS László, BERDE Csaba: *Emberi erőforrás gazdálkodás*, Szaktudás Kiadó Ház, Budapest, 2008, 94-96. p.
- LÁSZLÓ Gyula, POÓR József: *Ösztönzésmenedzsment* In: FARKAS Ferenc, KAROLINY Mártonné, LÁSZLÓ Gyula, POÓR József: *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft., Budapest, 2008, pp. 219-250.
- LÁSZLÓ Gyula, LÉVAI Zoltán, POÓR József: *Ösztönzésmenedzselés a közszolgálatban*. In: KAROLINY Mártonné, LÉVAI Zoltán, POÓR József: *Emberi erőforrás menedzsment a közszolgálatban Módszertani kézikönyv*. Szókratész, Budapest, 2005. 141.p.
- LAWRENCE, Paul R., LORSCH, Jay W.: *Organization and Environment. Managing Differentiation and Integration*. Richard D. Irwin Inc. HomeWood, Illinois, 1967.
- LÉVAI Zoltán, BAUER János: *A személyügyi tevékenység gyakorlata*. Szókratész Külgazdasági Akadémia, Budapest, 2009, 60.p.
- LÉVAI Zoltán, NEMESKÉRI Gyula, POÓR József: *Munkakörelemzés – kompetenciaelemzés – Munkakörtervezés* In: KAROLINY Mártonné, LÉVAI Zoltán, POÓR József: *Emberi erőforrás menedzsment a közszolgálatban*, Szókratész Külgazdasági Akadémia, Budapest, 2005, 80.p.
- LEWIN, Kurt: *Csoportdinamika*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1975.
- LÓRÓDI László: *A munkaerő-kölcsönzés intézményesítése és gyakorlata*. Budapesti Gazdasági Főiskola, Budapest, 2003.
- LÖVEY Imre, NADKARNI, Manohar S.: *Az örömteli szervezet*, HVG Kiadó Zrt., Budapest, 2008, pp.84-90.
- MCKENNA, Eugene, BEECH, Nick: *Emberi erőforrás menedzsment*, Panem Kft., Budapest, 1998, pp.11-32.

- MILKOVICH, George T., GLUECK, William F.: *Personnel/Human Resource Management*. Business Publications, INC, Texas, 1985. 165 p.
- MILLER, Danny, FRIESEN, Peter H.: *Organisation: A Quantum View*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N. J., 1984.
- MÓRÉ Mariann: *A tanácsadás és a kommunikáció szerepe a munkaerő-piaci hátrányok leküzdésében*. In: GORTKA-RÁKÓ Erzsébet (szerk.): Társadalomtudományi tanulmányok V. Szociálpedagógiai tanulmányok. 153 p. Debreceni Egyetemi Kiadó, Debrecen, 2012a. pp. 69-77.
- MÓRÉ Mariann: *A munkahelyi beillesztés gyakorlata az egyén megközelítésében*. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei IV. évf. 4. sz. (No. 10.) A-sorozat 2. Szeged, 2012b, 160.p.
- MORVAY Leona, BÖRZSEINÉ ZÁVORI Mária: *Munkakörelemzés és értékelés* In: HAJÓS László, BERDE Csaba: Emberi erőforrás gazdálkodás. Szaktudás Kiadó, Budapest, 2008, 63-93.p.
- Nemzeti Munkaügyi Hivatal: *Összefoglaló a munkaerő-kölcsönzők 2013. évi tevékenységéről*: file:///C:/Users/user/Downloads/stat_osszefogl_munkaerokolcson_tevekeny_2013.pdf Letöltés dátuma: 2015. 05. 15.
- O'NEIL, Harold F., DRILLINGS, Michael: *Motivation: Theory and Research*. Routledge, New York and London, 2009, 324. p
- OECD: *Employment Outlook*, 2013. OECD Publishing
- POÓR József, BENCSIK Andrea, SZRETYKÓ György, TERNOVSZKY Ferenc: *Személyzetfejlesztési rendszer*. In: POÓR József, KAROLINY Mártonné.: Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó. Budapest. 2010. pp.366-377.
- POÓR József: *Munkakör- és kompetenciaelemzés* In: KAROLINY Mártonné, POÓR József: Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv Rendszerek és alkalmazások, Complex Kiadó, Budapest, 2010, 168.p.
- POÓR József: *Személyzeti emberi erőforrás menedzsment*. Egyetemi Kiadó, Pécs, 1992.
- ROÓZ József: *Emberi erőforrás és munkaerőpiaci menedzsment*. 2013. http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/0007_c2_1060_1062_emberieroforr_scorr_adatok.html
- ROÓZ József, HEIDRICH Balázs: *Vállalati gazdaságtan és menedzsment alapjai*, Budapesti Gazdasági Főiskola, Budapest, 2013.
- SCHEIN, H. EDGAR: *Does Japanese Management Style Have a Message for American Managers*. In: BARAKONYI Károly, LORANGE: *Stratégiai menedzsment*. Budapest: KJK., , 1994.
- SCHMID, Günther: *Non-Standard Employment and Labour Force Participation: A Comparative View of the Recent Development in Europe*. IZA Discussion Paper No. 5087. 2010. július
- SCHMID, Günther: *The Future of Employment Relations: Goodbye 'Flexicurity' – Welcome Back Transitional Labour Markets?* Amsterdam, University of Amsterdam, AIAS Working Paper 10-106. p. 2010.
- SEGAL, Leonie: *Issues in the Economic Evaluation of Health Promotion in the Workplace*, Research Report, Centre for Health Program Evaluation, Monash University, Australia, 1999.
- STATISZTIKAI TÜKÖR (a): *Munkaerő-piaci diszkrimináció*. Központi Statisztikai Hivatal, 2012/81. VI. évfolyam 81. szám, 2012. október 30. Budapest, pp.2-4.

- STATISZTIKAI TÜKÖR (b): *Munkanélküliség által érintettek, 2012.* Központi Statisztikai Hivatal, 2012/106. VI. évfolyam 106. szám, 2012. december 21. Budapest, 5.p.
- SUJIT, Chaudhuri: *A vállalati stratégiai alternatívákhoz kapcsolódó HR stratégiák.* 2008. www.nyme.hu/fileadmin/dokumentumok/ktk/.../HEM_2ea_CS.ppt
- SZABÓ Miklós, BERDE Csaba: *Esélyegyenlőség az emberi erőforrás menedzsmentben.* In: BERDE Csaba, DAJNOKI Krisztina: *EsélyEgyenlőségi Emberi Erőforrás Menedzsment*, Debreceni Campus Kht., Debrecen, 2007a pp.24-38.
- SZATMÁRINÉ BALOGH Mária: *Kompetencia-alapú teljesítményértékelés.* Menedzser. Menedzserek Országos Szövetsége. Bp. 2007/május.
- SZEGHEGYI Ágnes: *Emberi erőforrás menedzsment.* <http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/Jegyzet-TAV-EEM.pdf>
- SZŐTS-KOVÁTS Klaudia: *Munkakör és kompetenciamentedzsment.* In: BOKOR Attila, SZŐTS-KOVÁTS Klaudia, CSILLAG Sára, BÁCSI Katalin, SZILAS Roland: *Emberi erőforrás menedzsment*, AULA Kiadó Kft. Budapest, 2007. pp.107-124.
- TARDOS Katalin: *Jó gyakorlat a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatására.* In: *Kultúra és Közösség*, IV. évf., 1. szám, 2013, pp. 69-82.
- TOSI, Henry L., RIZZO, John R., CARROLL, Stephen J.: *Managing Organizational Behavior.* Pitman, Marshfield, M. A., 1986.
- TÓTHNÉ SIKORA Gizella: *Humánerőforrások gazdaságtana.* Miskolc, Bíbor Kiadó, 2000, pp.2-270.
- TÓTHNÉ SIKORA Gizella: *Motivációs és javadalmazási rendszerek.* In: MATISCSÁKNÉ LIZÁK Mária: *Emberi erőforrás gazdálkodás.* Complex kiadó Kft., Budapest, 2012. pp.50-61.
- UNGER, Darlene D., KREGEL, John, WEHMAN, Paul, BROOKE, Valerie: *Workplace supports: A view from employers who have hired employees with significant disabilities.* Employer's views of workplace supports: Virginia Commonwealth University charter business roundtable's national study of employer's experiences with workers with disabilities. Virginia Commonwealth University, 2002.
- VÁMOSI Tamás: *Munkaerő-piaci ismeretek* (e-learning tananyag), PTE FEEK, Pécs, 2013. ISBN 978-963-642-525-8 239.p.
- WELZ, Christian: *Munkaerő-kölcsönzés és kollektív tárgyalás az EU-ban.* Vezetői összefoglaló. Európai Alapítvány az Élet- és Munkakörülmények Javításáért. 2008. 25-28. p.
1992. évi XXII. törvény a Munka Törvénykönyvéről 70/A §-a
- 2003.CXXV. egyenlő bánásmódról és az esélyegyenlőségről szóló törvény
2012. évi I. törvény a munkatörvénykönyvről XVI. Fejezet: A munkaerő-kölcsönzés különös szabályai
- Az Európai Parlament és a Tanács 2008/104/EK irányelve (2008. november 19.) a munkaerő-kölcsönzés keretében történő munkavégzésről
- Az Európai Parlament és a Tanács 96/71/EK irányelve (1996. december 16.) a munkavállalók szolgáltatások nyújtása keretében történő kiküldetéséről
- Az Európai Parlament és Tanács irányelve (1991. június 25.) a határozott idejű vagy munkaerő-kölcsönzés céljából létesített munkaviszonyban álló munkavállalók munkahelyi biztonságának és egészségének javítását elősegítő intézkedések kiegészítéséről (91/383/EGK)